



FORSVARSAKADEMIET

# Den politiske kriger



FORSVARET

Arbejdshæfte til  
Militær etik og ledelse i praksis

# Den politiske kriger



FORSVARSAKADEMIET 2010

Katrine Nørgaard  
Den politiske kriger

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt i følge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser

København 2010  
Forsvarsakademiet  
Svanemøllens Kaserne, Ryvangs Allé 1, Postboks 2521  
2100 København Ø  
Tlf.: 3915 1515  
Tryk: Forsvarets Trykkeri, Korsør  
Layout: Bent-Ole Kure  
ISBN: 9788791421938  
1. oplag 2010: 2.000  
Foto: Sigrid Nygaard, Dagbladet Information, 2009

# Indholdsfortegnelse

Forord.....	5
<b>1. Indledning</b>	
Militær etik, politik og legitimitet.....	7
Fra bureaukratisk etik til økonomisk styring.....	10
Den "strategiske forvalter".....	12
Den professionelle (ud)fordring .....	14
Militær etik i et dannelsesperspektiv .....	15
Læsevejledning.....	18
<b>2. Det etiske dannelsesarbejde</b>	
Militære (selv)fortællinger .....	19
Administrative dilemmaer .....	20
Fortælling 1: Den militære "omkostningsbevidsthed" .....	21
Fortælling 2: Bevisførelsens dilemma.....	22
Fortælling 3: Om at "stå på hver sin side af hegnet" .....	23
Fortælling 4: Udstikkerens knivsæg .....	25
Fortælling 5: Den operative "virkelighed" .....	26
Fortælling 6: Den empatiske forvalter .....	27
Fortælling 7: "Sådan er politik" .....	29
Fortælling 8: Den professionelle "skizofreni" .....	30
Fortælling 9: Risiko og tællelighed (del 1) .....	31
... Risiko og tællelighed (del 2) .....	32
Operative dilemmaer.....	34
Case 1: Fremrykning.....	34
Case 2: Forfølgelse .....	35
Case 3: Afsiddet PTR i BY.....	36
Case 4: Overvågning.....	38
Case 5: Stammekrig.....	39
Case 6: House and Area Search.....	40

Case 7: Joint PTR .....	42
Case 8: Menneskesmugling .....	43
Case 9: Pirateri .....	45
Case 10: Kast af bomber .....	47
Sammenfatning: Praktisk og teoretisk dannelse .....	49

### 3. Afslutning og udblik

Det professionelle mellemværende.....	50
Det professionelle "kaldsarbejde" .....	51
Politiseringen af den militære profession.....	53
Case: "Den hybride organisation" .....	55
På vej mod en ny offentlig professionsetik? .....	58
Case: Historien om KA1 .....	61
Platon – Weber - Durkheim .....	65
Aristoteles og "den sunde fornuft" .....	70
Sammenfatning: Fra bureaukritik til professionsstrategi .....	73

### 4. Annex:

De ni kendetegn på god ledelse .....	76
1. Styrke i opgaveløsningen .....	77
2. Mod i opgaveløsningen .....	77
3. Handlekraft i opgaveløsningen.....	78
4. Troværdighed i opgaveløsningen.....	78
5. Fællesskab i opgaveløsningen .....	79
6. Fremsyn i opgaveløsningen .....	79
7. Sammenhæng i opgaveløsningen.....	80
8. Indblik i opgaveløsningen.....	80
9. Udvikling i opgaveløsningen.....	81

Litteraturliste .....	82
-----------------------	----

# Forord

---

Efter mange års chefvirke i Forsvaret er det min personlige erfaring, at hverdagen i Forsvaret bliver stadigt mere kompleks og krævende. Vi skal som officerer både være risikovillige og handlekraftige og samtidig omkostningsbevidste og have politisk tæft.

Det skyldes, at Forsvaret opererer i en virkelighed med intensive operationer præget af uforudsigelighed og asymmetri, men også i en virkelighed fyldt med politiske og administrative krav til offentlighed og legitimitet. Forsvaret kan ikke nøjes med at forholde sig til enten det operative eller det administrative, men må kunne operere indenfor begge regimer. Det er vilkår, der stiller store krav til Forsvarets chefer.

Som chef i Forsvaret skal man kunne forene den militære risikoledelse med den administrative virksomhedsledelse, tillidslogikken med tællelighedslogikken og krigeren med sagsbehandleren. De umiddelbare modsætninger kan ikke adskilles, men må og skal håndteres og balanceres – både i Forsvaret og hos den enkelte chef og medarbejder. Ellers kan Forsvaret ikke præstere det, der forventes både fra vores samarbejdspartnere og medarbejdere – samt fra politisk hold.

Det er ikke tilstrækkeligt, at man som officer alene studerer teorien – man er også nødt til at reflektere over, hvordan teorien anvendes i praksis. I ”Den politiske kriger - Arbejdshæfte til Militær etik og ledelse i praksis” udfordres læserne til at overveje, hvilken etik de selv handler ud fra – og hvordan forskellige etiske hensyn må balanceres i nutidens forsvar – kort sagt til at træne etiske færdigheder.

God ledelse – både operativ og administrativ – læres i praksis, men kan trænes i klasserummet og det giver nærværende arbejdshæfte god lejlighed til. De studerende kan forvente frugtbare og lærerige diskussioner på baggrund af arbejdshæftets praktiske eksempler – og både kommende og nuværende ledere kan have gavn af at give Forsvarets komplekse dobbelte virkelighed en ekstra tanke.

November 2010

*Generalmajor Niels Bundsgaard, chef for Forsvarets Personeltjeneste.*

# 1. Indledning

## Militær etik, politik og legitimitet

---

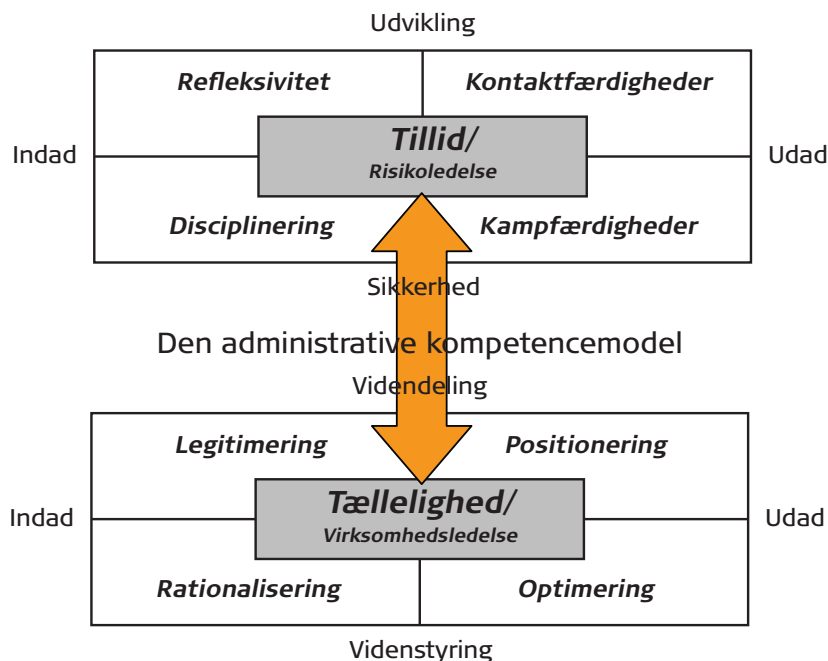
*"Den ægte embedsmand... skal ifølge sin profession ikke bedrive politik, men "forvalte" og fremfor alt forvalte upartisk..."Sine ira et studio", uden vrede og forudindtagethed skal han røgte sit embede. Han skal netop ikke gøre det, politikerne, partiførerne og deres tilhængere må, nemlig kæmpe. For partitagen, kamp, lidenskab – ira et studium – er politikerens element"*

Max Weber (1922)

Dette arbejdshæfte knytter sig til bogen *Militær etik og ledelse i praksis* (2008). Her satte vi fokus på de etiske og ledelsesmæssige dilemmaer, der viser sig i spændingsforholdet mellem de to overordnede ledelsesdiskurser, der beskrives i Forsvarets Ledelsesgrundlag: Risikoledelse og virksomhedsledelse. De to ledelsesdiskurser kan ses som et forsøg på at håndtere det grundparadoks, der kendetegner ikke bare den militære organisation, men hele den offentlige sektor, nemlig at man på én gang skal operere med større grader af uforudsigelighed (fleksibilitet og politisk "parathed") og administrere med større grader af beregnelighed (økonomisk styring og politisk kontrol).

Det forudsætter imidlertid, at organisationen og den enkelte soldat kan agere som strategiske, dvs. etisk/politiske aktører - både på den operative og den administrative arena, dvs. både som "krigere" og som "sagsbehandlere" (her-efter samlebetegnelser for de to professionelle roller og ledelsesperspektiver i den militære organisation). For at synliggøre hhv. krigerens og sagsbehandle-rens strategiske kompetencer, udarbejdede vi en operativ og en administrativ kompetencemodel (kap. 4 i grundbogen), som illustrerer de indbyrdes mod-stridende, men gensidigt afhængige principper for "etisk og effektiv ledelse" i Forsvaret (se fig. 1).

**Fig. 1:** Den operative kompetencemodel



Hvor vi i grundbogen betragtede krigerens og sagsbehandlerens etiske kompetencer på hver sin ledelsesarena, udarbejder vi i dette hæfte en samlet professionsdiagnose, der stiller skarpt på det professionelle *mellemværende*, der indskyder sig mellem krigerens operative *tillidslogik* og sagsbehandlerens administrative *tællelighedslogik* (jf. pilen på fig. 1).

Det professionelle "mellemværende" henviser til det spændingsforhold, der på én gang definerer *forskellen* og *forpligtelsen* mellem krigerens og sagsbehandlerens roller, idet de varetager forskellige, men indbyrdes afhængige funktioner i organisationen. Det professionelle mellemværende er således betegnelsen for den gensidigt konstituerende og legitimerende forskel, der på én gang adskiller og forpligter krigerens og sagsbehandlerens etik. Ikke som en tilfældig, men som en *disciplinerende* forskel, der former krigeren og sagsbehandleren som strategiske aktører. Som Lars-Henrik Schmidt formulerer det i sin videnspolitiske analytik, viser mellemværendet sig netop som "et forsøg på at ordne og forvalte selve vores konfliktualitet, men dette er kun muligt, for så vidt konflikten fungerer ordentligt. Det er kun muligt at kalkulere en konfliktualitet, som allerede er ordnet og kodet" (Schmidt 1988:108). Mellemværendet betegner altså det paradoksale forhold, man kunne kalde for en "funktionel konfliktualitet", der ordner og koder professionens iboende modsætninger.

Professionsdiagnosen er derfor hverken normativt eller deskriptivt, men derimod funktionelt anlagt: Der er hverken tale om en videnskabelig redegørelse eller en moralsk korrektion, men om en *øvelse* i etiske dilemmaer, der tager

afsæt i en række militære hverdagsfortællinger og cases fra felten. Professionsdiagnosen knytter således an til det, Lars-Henrik Schmidt kalder en *videnspolitisk feltanalyse*. Videnspolitik giver sig, ifølge Schmidt, "ikke i kast med almene kriterier, men rapporterer fra dén valplads, der konstituerer parter i et spil, hvor der kæmpes, og kæmpes med vidt forskellige hensigter. Kun en tænkning, der forveksler denne *slagmark* med et reglementeret spil, sætter sig for at kodificere almene love" (ibid.:34-35). I det følgende opstilles derfor ikke universelle sandhedskriterier eller opskrifter på succes, men gøres mere beskedent forsøg på at udpege de aktuelle tendenser, der sætter sig igennem i den militære organisation og dens professionelle praksis.

## Fra bureaukratisk etik til økonomisk styring

Traditionelt har begrebet militær etik været associeret med krigens etik og vilkårene for den operative opgaveløsning. I den aktuelle debat om det danske engagement i Afghanistan, har opmærksomheden da også i høj grad været rettet mod de ændrede vilkår for krigeren og de etiske dilemmaer, der viser sig i de nye hybride og asymmetriske oprørskrige. Der har derimod været ringe opmærksomhed på de nye vilkår for sagsbehandleren og de etiske dilemmaer, der produceres i den administrative opgaveløsning - til trods for en omfattende kritik heraf.

I en generel tendenslæsning kan man sige, at krigens etik har vundet dominans i den offentlige debat, medens den bureaukratiske etik er blevet usynliggjort som del af en økonomisk diskurs. Den bureaukratiske forvaltning fungerer ikke blot

som en militær støttefunktion, men er blevet uddifferentieret som et særskilt funktionsområde, nemlig som *økonomisk styringsområde*. Årsagen til denne udvikling skal først og fremmest findes i de moderne administrative reformprogrammer<sup>1</sup> og "markedsliggørelsen" af den offentlige sektor, som abonnerer på antagelsen om, at en etisk og effektiv administration er lig med en *omkostningsøkonomisk* administration (Du Gay 2000:160). Ved at sætte lighedstegn mellem effektivitet og besparelser forvandles bureaukratisk etik, faglighed og ansvarlighed således til "omkostningsbevidsthed", "konkurrencedygtighed" og "kundetilfredshed".

Som del af en økonomisk diskurs bliver kvalitet i den bureaukratiske forvaltning derfor ikke længere et spørgsmål om saglighed og nøgternhed, men om levering af *servicenydelser* - eller som tidens løsen siger: "Mest mulig service for pengene". Hermed overses det forhold, at bureaukratisk effektivitet og økonomiske besparelser er to forskellige - og i mange tilfælde omvendt proportionale principper. Som det påpeges af Paul du Gay, er "undermineringen af den bureaukratiske ethos en bevidst og erklæret hensigt hos de moderne reformatorer... men deres forståelse af "bureaukrati" lader, ligesom deres forståelse af "effektivitet", en del tilbage at ønske... Efter deres mening er [bureaukrati] et synonym for spild, træghed, overflødig papirnusseri og andre dysfunktioner. Bureaukrati bliver så noget, man skal være imod. Når det erstattes af mere økonomiske, forretningsagtige metoder, kan det kun være til alles fordel" (Du Gay 2000:162).

---

1) De offentlige reformprogrammer benævnes ofte under samlebetegnelsen New Public Management (NPM).

Fra oprindeligt at være et etisk og forvaltningsretligt grundprincip i den moderne demokratiske velfærdsstat, der skal sikre retfærdig og lige behandling af alle borgere, bliver "bureaukrati" med andre ord en fællesnævner for inkompetence, ineffektivitet og irrationalitet i statens institutioner.

## Den "strategiske forvalter"

I takt med "virksomhedsgørelsen" og opdelingen mellem militær kerneproduktion og støtteproduktion i en "indre markedsstruktur" er det professionelle skel mellem krigere og sagsbehandlere derfor på én gang blevet mere polariseret og mere uskarp. Mere polariseret fordi sagsbehandlerens bureaukratiske etik ekskluderes fra den militære professionsdiskurs som en forstyrrende snarere end en understøttende økonomisk regulering. Og mere uskarp, fordi sagsbehandleren i samme manøvre mister sin begrænsning (og forpligtelse) som forvalter og i stedet bliver en "strategisk partner". Som en officer i Forsvarets Personeltjeneste udtrykker det: "Så er vi altså gået fra at være mellemmand til rent faktisk at være nogle, der tager en strategisk rolle... Og det er et forsøg på at få os ind i kampen på et område, som virkelig fylder noget... Det sætter sagsbehandleren i en anden rolle end at være reproducerende, det sætter nemlig sagsbehandleren i rollen som projektleder".

I sin nye "strategiske rolle" må derfor ikke bare krigeren, men også sagsbehandleren løbende vurdere sine risici og skelne mellem "venner og fjender". Ikke bare krigeren, men også sagsbehandleren må håndtere "asymmetriske trusler" og manøvrere i et uforudsigeligt politisk terræn, hvor der kæmpes om at vinde til-

slutning og opbakning til bestemte strategiske målsætninger. Om dette siger en sagsbehandler: "Det er jo de ansvarlige, der har drøftelserne. Og dét, der er udfordringen for os, er reelt at få skabt de samme [strategiske, red.] drøftelser hos dem, der er ansvarlige og som måske i virkeligheden ikke ønsker de drøftelser – og hvordan får man gjort det? Ikke nødvendigvis ved at få smidt problemet op på bordet – det får man gjort på en anden måde. Det er den politiske tæft, der skal være der – og forståelse. Og jeg må sige, at dét er det aller-allervigtigste. På den måde handler det i virkeligheden om at være en meget dygtig kommunikator og forstå, hvad er det i virkeligheden, der er problemet".

Denne "politisk-strategiske drejning" af embedet fremhæves af Tim Knudsen i en historisk analyse af dansk demokratiudvikling, idet han bemærker at: "Embedsmænd er i dag langt mere aktivt politiserende end tidligere – ikke i partipolitisk forstand, men ved at de designer politiske initiativer. Samtidig bidrager de med råd og dåd til at få initiativerne igennem det politiske spil. Det var meget sværere for den gamle bureaukratiske forvaltning at gøre det. De mest moderne embedsmænd ser imidlertid ikke sig selv som bureaukrater, men som policy-entreprenører" (Knudsen 2007:220).

Militær etik bliver i denne tendenslæsning til andet og mere end det, der foregår ude på kamppladsen. Det drejer sig i lige så høj grad om dét, der foregår på hjemmefronten, i organisationen og på den politiske slagmark. Det er – populært sagt – ikke længere et spørgsmål om at "gå højre eller venstre om bakken". Det stiller organisationen og den enkelte soldat overfor en række nye

udfordringer: For krigeren er det ikke længere nok at kende sit våben. Han skal også kende den lokale kultur og dens indbyggere. For sagsbehandleren er det ikke nok at kende sine direktiver. Han skal også kende medierne og den politiske dagsorden. Sagt på en anden måde: Både krigeren og sagsbehandleren må kæmpe for at vinde offentlig *legitimitet*.

## Den professionelle (ud)fordring

I de nye "politiske krige" sigter det militære engagement ikke blot mod at vinde *kontrol* over et bestemt territorium – hverken på krigerens eller sagsbehandlerens arena - men snarere om at vinde *indflydelse* på de parter, der former den politiske agenda. I takt med den stigende kompleksitet i opgaveløsningen fordres derfor en større omverdensåbenhed og "politisk parathed", som gør både krigeren og sagsbehandleren i stand til at agere som etiske og strategiske aktører på den politiske slagmark. De skal begge udøve etisk og effektiv dømmekraft og træffe professionelle risikovurderinger, hvad enten det drejer sig om at nedkæmpe Taliban eller gennemføre budgetforhandlinger. Som Du Gay påpeger: "Statslige embedsfolk er underlagt modstridende og ofte uforenelige krav. Når de afvejer disse værdier mod hinanden, må de udøve skøn og træffe etiske afgørelser. Ressourceudnyttelse, økonomi og effektivitet er f.eks. en flerhed af ofte modstridende værdier inden for den offentlige administrations kontekst" (Du Gay 2000:214).

I lyset af denne udvikling indikerer titlen *Den politiske kriger* et opgør med den offentlige managementdiskurs, der opdeler verden mellem "tørre bureaukrater

og svedige krigere”, mellem ”golde regelryttere og lidenskabelige frontløbere”, ”skrankepaver og ildsjæle”. I dag er disse binære forenklinger ikke længere gangbare, for så vidt som både krigeren og sagsbehandleren må håndtere kompleksitet og reducere usikkerheder i organisationen. Vi peger derfor på behovet for et professionsbegreb, som på én gang betragter både krigerens og sagsbehandlerens etik – ikke som gensidigt ekskluderende rationaler, men som indbyrdes konstituerende og legitimerende *dannelsesregimer* i den militære praksis.

## Militær etik i et dannelsesperspektiv

Den centrale pointe, der fremsættes i *Militær etik og ledelse i praksis*, er således, at militær etik ikke kan reduceres til et spørgsmål om juridisk normering og regulering af militær magtudøvelse. Fremfor et snævert retligt perspektiv anlægger vi derfor et helhedsorienteret dannelsesperspektiv på den militære ledelsespraksis og den enkelte soldat som professionel beslutnings- og risikotager.

Ifølge den tyske filosof Hans Georg Gadamer (1900-2002), hviler den professionelle dannelse ikke bare på erhvervelsen af teknisk viden og ekspertise indenfor et bestemt fagområde. Dertil kommer en ”professionel holdning”, en måde at være på som person, som udtrykker en vilje til ikke alene at bemestre håndværket og forme tingen, men også at bemestre og forme *sig selv*: Med et citat fra Hegel siger han om den praktiske dannelse: ”Arbejde er tøjlet begær... Praktisk dannelse viser sig således ved, at man udfylder professionen i alle dens aspekter... At hengive sig til professionens almenhed er altså samtidig ”at kunne begrænse sig , dvs. helt at gøre professionen til sin egen sag”...” (Gadamer

1975:13, min overs.). At være professionel er således ikke bare et resultat af en faglig indlæring, men omfatter viljen til at "tøjle begæret" og overvinde sine egne personlige behov og interesser for at virkeliggøre fælles idealer og værdier. Den professionelle kriger/sagsbehandler mestrer med andre ord ikke bare en bestemt vidensdisciplin, men også en specifik *selvdisciplin*.

Når vi indleder dette lille arbejdshæfte med et citat fra Max Webers *Politik als Beruf* (1920) er det således for at anslå en grundlæggende pointe, nemlig at både krigeren og embedsmanden må "tøjle begæret" og træffe etiske og professionelle beslutninger. Men, ifølge Weber, gør de det ud fra hver sin ræson og indre egen-logik, dvs. ud fra hver sit professionelle *dannelsesregime*. Som en officer i Forsvarets Personeltjeneste udtrykker det: "Hvis man kommer direkte herind ude fra den skarpe ende, så har man ikke den politiske skoling, der skal til for at begå sig i et projekt".

"Den politiske skoling" henviser i denne forbindelse ikke til partipolitiske programmer, men i bredere forstand til den politiske disciplinering - også kaldet det politiske *jussement* (dømmekraft), der skal til for at sagsbehandleren kan "begå sig". Sagsbehandlerens etiske kompetence beror altså ikke bare på blind rutine, men på hans "politiske boldøje" og evne til at *fortolke* en given situation. Som en officer i FPT understreger: "Selvom vi er styret eller drevet af regulativer og forvaltningslove, og hvad véd jeg, så forholder vi os jo utroligt kritisk til det, vi laver. Altså vi har jo lange snakke og møder og diskussioner om, hvordan tingene kunne være og skulle være, og hvad der er den rigtige måde at gøre

tingene på. Jeg ville næsten ønske, at det var nemmere nogle gange, at bare slå op og sige: "Sådan er det". Fordi vi bruger utroligt meget tid på at fortolke vores forvaltning, og hvordan den rigtige måde er at gøre det på. Og der er det jo igen, at man kan mærke, at det er andet end et arbejde for folk. Fordi der er jo ingen tvang til at involvere sig i det. Det gør vi".

For så vidt som den professionelle "skoling" ikke kan begribes som et sæt abstrakte principper og regulativer "man bare kan slå op", men snarere må ses som et praktisk *dannelsesarbejde*, der former og "involverer" den enkelte som *kritisk*, dvs. etisk/politisk beslutningstager, lægger vi afstand til enhver ambition om at udfærdige moralske codex og etiske manualer. Manualer skaber forsikringer. De forenkler og deler verden op i et enten-eller, sandt-falsk, rigtigt-forkert. De lægger ikke op til fortolkning, men opererer med en binær logik (lovlig/ulovlig, acceptabelt/uacceptabelt), der muliggør præcise og entydige regler og sanktioner. De åbner dermed også for en øget retliggørelse og politisk regulering af den professionelle praksis ud fra en antagelse om, at etik er et spørgsmål om at vide, hvad der er rigtigt eller forkert. I den politiske debat er manualer derfor i høj kurs. De reducerer kompleksitet og signalerer kontrol og handlekraft. Det er imidlertid en grundlæggende erfaring, at man ikke kan regulere sig ud af etiske dilemmaer – så ville de ikke længere være dilemmaer, men blot et spørgsmål om at overholde fastlagte retningslinier.

I et dannelsesperspektiv beror den etiske kompetence derfor ikke på universelle og evigtgyldige principper, men på en situationsbestemt forhandling af *mening*,

der konstrueres afhængigt af, hvilke interesser der tjenes og hvilke værdier, der kæmpes om. Det betyder ikke, at alting så er lige gyldigt, og at det er op til den enkelte selv at forme sin egen etik. Ingen soldat er henvist til at udlægge verden alene og på bar bund, men opøver sin professionelle dømmekraft som del af sin militære opdragelse og "skoling". Lige så vel, som man træner taktiske færdigheder, kan man træne etiske færdigheder. Ikke ved at udstikke skudsikre skoleløsninger, men ved at øve dilemmasituationer og risikovurderinger.

## Læsevejledning

I det følgende præsenterer vi derfor en række praktiske eksempler og fortællinger til brug for dannelsen af den etiske kompetence. De kan anvendes som værktøj til dilemmatræning og som anledning til diskussion af principperne i Forsvarets Ledelsesgrundlag. I forlængelse af den praktiske del udarbejdes endvidere et teoretisk udblik, som sætter krigerens og sagsbehandlerens etiske og professionelle mellemværende i et filosofisk perspektiv. Den praktiske og den teoretiske del kan enten bruges i sammenhæng eller hver for sig. Man kan f.eks. vælge kun at beskæftige sig med dilemmafortællingerne til øvelsesbrug og springe den filosofiske udredning over. Eller man kan vælge at bringe det filosofiske perspektiv i spil med hverdagsfortællingerne og bruge det til at sætte begreb på de (ud)fordringer og paradokser, der kendetegner professionen som helhed. Man kan altså både arbejde praktisk og filosofisk med de etiske dilemmaer afhængigt af, hvor man ønsker at lægge tyngde. Tilsammen former den praktiske og den filosofiske del således et ledesetisk *arbejde*, der lægger op til fornyet refleksion og rekonstruktion af de professionelle dyder i den militære organisation.

## 2. Det etiske dannesarbejde

### Militære (selv)fortællinger

---

*"Den som i det hele taget vil bedrive politik og især som profession, må være klar over de etiske paradokser som knytter sig til den politiske virksomhed, og over sit ansvar for, hvad der bliver af **ham selv** under presset af disse paradokser".*

(Max Weber 1922:47)

Denne del af arbejdshæftet består af en række militære (selv)fortællinger, som på forskellig måde belyser forholdet mellem krigerens og sagsbehandlerens ræson og professionelle etik. Fortællingerne består dels af en række administrative og dels af en række operative dilemmaer. Man kan altså beskæftige sig med dilemmaer på begge sider af professionen. Hvor de administrative dilemmaer primært består af fortællinger om kriger/sagsbehandlerrollen (set fra begge sider), består de operative dilemmaer af en række cases beregnet til øvelse i etik og taktik på kamppladsen<sup>2</sup>. Sammenholder man de administrative og de operative dilemmaer, bliver det professionelle mellemværende synligt – både som forskel og forpligtelse i det etiske dannesarbejde. Hver fortælling rummer således et bestemt *mellemværende*, et professionelt *udestående* eller *uafgjorthed*, som

---

2) En del af de operative cases har været brugt til øvelse i etik og taktik på Hærens Kampskole, underafdelingskursus 2008.

skaber behov for refleksion og fortolkning. I forlængelse af hver enkelt fortælling kan man da stille følgende spørgsmål:

#### Generelle øvelsesspørgsmål:

- Hvilke dilemmaer, paradokser eller modsætningsforhold viser sig i denne selvfortælling?
- Hvilke etiske principper er på spil?
- Hvordan ville du selv forholde dig til et tilsvarende problem?
- Har du selv gjort dig lignende erfaringer?
- Sammenhold og perspektivér fortællingerne med "De ni kendetegn på god ledelse" (se appendix): Hvordan kommer de til udtryk i praksis? Anvend evt. etik-testen fra grundbogen og overvej problemstillingen ud fra henholdsvis: 1. Pligtetikken, 2. Konsekvensetikken og 3. Dydsetikkens perspektiv.

I forlængelse af de generelle spørgsmål er der til hver fortælling desuden formuleret nogle uddybende spørgsmål, man kan vælge at bruge til at skærpe refleksionen eller blot som inspiration.

## Administrative dilemmaer

De administrative dilemmaer er værnssfælles og kan betragtes både fra et kriger- og et sagsbehandlerperspektiv. De lægger således op til refleksion og diskussion af forholdet mellem de to professionelle dannelsesregimer i organisationen. Det skal understreges, at fortællingerne udspringer af personlige oplevelser og

erfaringer. De skal derfor opfattes som mulige fortolkninger snarere end objektive fakta.

## Fortælling 1: Den militære "omkostningsbevidsthed"

En kompagnichef for et infanterikompani fortæller: "Nogle gange kan det godt føles som at stå med et ben i hver lejr. Jeg har et ansvar for at få uddannet mine soldater bedst muligt i forhold til, at vi skal udsendes om et halvt år. Men jeg har også et ansvar for, at forvaltningen i kompagniet er på plads. Det største spænd er mellem den tid, jeg gerne vil anvende på uddannelse og de ressourcer, jeg får stillet til rådighed til at kunne gennemføre uddannelse.

For mig som taktisk fører er det jo vigtigt, at mit kompagni er på det højst mulige uddannelsesstade. Men det er også vigtigt, at vi i en tid med stor fokus på Forsvarets økonomi, overholder de tildelte budgetter. Det har jeg stor forståelse for. Men forståelsen rækker, naturligt nok, kun til et vist punkt. Jeg skal jo i sidste ende stå og kæmpe med de soldater, jeg uddanner. På det tidspunkt er det ultimativt. Dér er der ikke noget, der hedder "at få en næse" for at have udvist økonomisk uansvarlighed. Der hedder det, at jeg er død, fordi jeg valgte at følge retningslinjerne og ikke uddanne så meget, som jeg følte, der var behov for. Derfor er beslutningen også let at træffe, når det bliver sat på spidsen. Der går mit etiske kodeks i retning af mine soldater og min familie. Også selvom det efterfølgende kan have store konsekvenser for min karriere, hvis jeg bruger for mange penge. Det er jo meget nemmere at bedømme mig på det, end at bedømme mig på om vores ekstra uddannelse rent faktisk har sparet menneskeliv".

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvilke former for "effektivitet" og "omkostningsbevidsthed" kommer til udtryk i fortællingen? Hvilken rolle spiller forholdet mellem kontrol og autonomi i denne situation? Efter hvilke kriterier bør man efter din mening bedømme "den gode officer"?

## Fortælling 2: Bevisførelsens dilemma

En tidligere udsendt eskadronchef fortæller: "Det var sent i min udsendelse – ca. fem måneder henne. Vi havde tidligere haft et par tilbageholdelser af formodede Taliban operatører, som blev afhentet i ørkenen af britiske helikoptere. I begge tilfælde viste det sig, at beviserne ikke var tilstrækkelige, hvorfor de blev løsladt igen. Det var frustrerende.

Jeg var på et tidspunkt indsat med min spejdereskadron ca. 80 km fra hovedlejren. Vi har fået til opgave at opklare i et område, hvor meget få styrker har været tidligere. Området formodes at være et Taliban tilholdssted og gennemgangsområde for illegal transport af våben, narko og penge. Jeg har indsat eskadronen til overvågning af bevægelser ind og ud af en lille landsby. Det er varmt – over halvtreds grader i skyggen. Føreren for EWGRP har gennem den sidste time meldt om meget lidt korrespondance på Talibans radionet. Derimod har han, via forbindelser ved hovedkvarteret i Kandahar lufthavn, fået adskillige oplysninger om overdreven brug af mobiltelefoner i området i løbet af den sidste time. Det tyder på, at det er Taliban, hvilket dog ikke kan bekræftes. Der meldes bl.a. om tilstedeværelse af en militær styrke på ca. 100 til 150 mand. Da vi er

eneste enhed i miles omkreds må det være os, de melder om. En bil med fire mænd dukker op bag os. Jeg beordrer mit sikringselement til at standse bilen og iværksætte en afsøgning af bil og personer og sender omgående MP til stedet for at støtte i afsøgning og bevisførelse. Kort tid efter kalder delingsføreren op og fortæller, at han har fire suspekter mænd, hvoraf to har mobiltelefoner. Jeg sender EW ud for at undersøge telefonerne. Det viser sig, at begge telefoner indeholder flere af de numre, som føreren for EW har fået tilsendt fra sin kontakt i Kandahar. Det er altså numre på formodede Taliban. For mig er det bevis nok. Jeg ringer hjem til kontingentchefen på satellittelefonen og sætter ham ind i situationen. Tiden går. Chefen mener ikke, der er beviser nok til at anmode briterne om afhentning af de tilbageholdte. Jeg skal sikre flere beviser. Men spørgsmålet er bare: Hvornår er der beviser nok? Det er jo et dilemma, for opgaven skal løses, men de juridiske spilleregler skal også overholdes".

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvilken etisk og politisk betydning har bevisførelsen i denne type operationer? Hvilke kriterier skal, efter din mening, lægges til grund for kontingentchefens beslutning?

### Fortælling 3: Om at "stå på hver sin side af hegnet"

En tidligere udsendt officer og sagsbehandler fortæller: "Kompleksiteten i de krav der er ved, at politikerne de har meget bevågenhed og udtaler sig om tingene, stiller krav, presser et Forsvarsministerium, presser et system til at sige: "Vi skal gøre noget ved det nu", forældre der udtaler sig i avisen, Ekstra Bladet

der bliver blæst op – alt det har en utroligt stor påvirkning herinde i systemet. Fordi ledelsen vil også gerne overfor medarbejderne sige: "Vi gør noget for at beskytte jer". Og det er jo det, vi oplever i Afghanistan, hvor (N.N., red.), han kørte på minen første gang og fik blæst benet af, og de kom med nogle måtter (til køretøjerne, red.). Og så siger man: "Det dér, det er bare ikke godt nok"...

Men igen, når vi laver den der skarpe linie mellem det operative og sagsbehandlingen, og vi har nogle umiddelbare krav nu, så kan vi ikke forstå, at dem herovre (sagsbehandlerne, red.) ikke bare slipper alt, hvad de har i hænderne for at sætte ind på at løse den opgave og kommer med det indenfor meget kort tid. Og det er jo vores manglende indblik i deres funktionsvilkår. Og det samme - når du sidder som sagsbehandler, og der bliver råbt og skreget: "Vi skal have en mand, og han skal bare være afsted nu!". Ja tak, vi skal lige have fundet manden, der også skal slippe alt, hvad han har herhjemme og familie og alt muligt andet - han er ikke vaccineret, han har ikke fået uddannelse på køretøjet eller på våbnene. Og han skal også lige nå at rejse ud af landet, det tager en uge. Vi kan jo ikke have ham derude så hurtigt. Der er sådan en modstrid mellem - man forstår ikke hinanden. Jeg skal ikke gøre gøre mig hellig, jeg kan også godt sidde som sagsbehandler og kigge i DeMap (it-styringsystem, red.) og sige: Det passer ikke lige, så tager vi næste uge, okay så går der bare lige en uge længere, og så sidder de derude og siger: "Hvorfor fanden arbejder han ikke over, den skid, for at vi kan få den kører ud og flytte et køretøj ekstra, flytte et våben, for at vi kan komme ud?". Sådan er det, når man står på hver sin side af hegnet..."

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvilken betydning har det efter din mening, "at stå på hver sin side af hegnet"? Hvilke antagelser om "god ledelse" kommer til udtryk i fortællingen?

## Fortælling 4: Udstikkerens knivsæg

En udstikker (personelforvalter) fortæller: "Så mit primære job, det er at forvalte officererne rundt i de rigtige stillinger ud fra arbejdsgiverens synspunkt. Samtidig er jeg også ham, der passer på medarbejderen og snakker med dem omkring deres ønsker og deres interesser og den tjenestevej, de gerne vil gå. Og så prøver jeg at få det til at hænge sammen med: Hvad er det arbejdsgiveren gerne vil have ud af medarbejderen, og hvad er det medarbejderen gerne vil? Kan de to interesserområder dække mest muligt ind over hinanden? Og der kan man godt opleve nogle situationer, hvor de er langt fra hinanden... Så jeg er lidt en lus mellem to negle, fordi samtidig skal jeg have medarbejderens tillid til, at han tror på, at jeg forvalter ham rigtigt og guider ham den rigtige vej... Min egen vision var jo at gøre mit job til noget spændende, også sådan at mine medarbejdere de også synes, jeg gør det godt for dem. Når jeg så siger: "At gøre det godt for dem", så er det ikke kun at følge deres behov, fordi det er ikke kun, hvad de gerne vil. Det er stadigvæk Forsvarets opgaver, som skal løses. Men jeg kan huske, hvordan det var at gå derude, så jeg kan godt sætte mig ind i deres situation. Jeg synes, jeg rummer meget empati i forhold til medarbejderne, når de kommer med deres problemer og prøver ofte at tage hensyn til deres ønsker og behov. Især i deres familiemæssige situation prøver jeg at guide dem, fordi jeg har selv

været igennem nogle ting med min familie både i forbindelse med at have job langt fra, hvor jeg bor, og i forbindelse med at være i INTOPS... Men der er jeg fanget imellem Forsvarets opgaver og så medarbejderens ønsker og behov. Det er den der knivsæg, vi balancerer på som udstikkere. Altså vi har, lidt sat skarpt op, to fjender, der presser på fra hver sin side, og det er os, der er den direkte kontakt...".

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvilke ledelsesbehov viser sig i udstikkerens fortælling? Hvilken rolle spiller tillid? Hvilken betydning har hans personlige erfaringer? Hvordan kan udstikkerens etiske kompetence beskrives?

## Fortælling 5: Den operative "virkelighed"

En sagsbehandler fortæller: "Når man er ved en operativ myndighed og har ansvar for at uddanne, opstille eller gå i mission, så har man jo et meget snævert udsyn, ikke snævert i en negativ forstand, men man har ikke nødvendigvis blik for helheden, men alene for, at nu skal jeg i krig. Og det er jo et rigtigt billede, når man er operativ chef, eller når man er i den operative struktur, så er det dét, man skal kigge på, fordi man skal have en følelse af, at "verden peger på mig". Men det er jo ikke virkeligheden. Det er slet ikke virkeligheden. Virkeligheden er, at resten af Forsvaret i princippet skal arbejde for, at netop denne chef har de bedst tænkelige vilkår for at kunne løse sin opgave. Men der er jo en virkelighed ude omkring, der hedder, at nogle af de soldater, der er ved denne operative chef eller myndighed, har problemer med sin løn, med sine tillæg eller noget

andet, som chefen derude måske ikke noterer sig, og som han heller ikke interesserer sig for, men har en forventning om bliver løst.

Og sådan er der en hel række operative myndighedschefer, som har nogle problemstillinger, som ikke har en skid at gøre med det, han skal ud og lave nu. Og han har heller ikke nogen forståelse for, at det er en kæmpe maskine bag, der skal håndtere det hele. Så jeg tror, når man er ved en myndighed, der skal udsendes, så tror jeg faktisk også - så mister man sgu lidt helhedsorienteringen og har alene fokus på den opgave, man nu skal løse. Igen må man sige, det tror jeg faktisk er rigtigt, fordi hvis han ikke gør det, hvis han er helhedsorienteret i sin hverdag, når han skal uddanne, opstille og udsende, så taber han et meget vigtigt fokus i forhold til den opgave. Så han skal gøre det, *han* skal...".

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvad mener du kendetegner "den operative virkelighed"? Hvad menes der med at være "helhedsorienteret"? Kan man være både fokuseret og helhedsorienteret?

## Fortælling 6: Den empatiske forvalter

En udstikker og tidligere udsendt officer fortæller: "Som udstikker oplever jeg også, at jeg tager mit arbejde væsentligt mere med hjem, end jeg gjorde tidligere... Og det er noget, der påvirker mig personligt, som jeg tænker over, når jeg har fri, og når jeg ligger og skal sove, så ligger jeg og tænker: "Hold kæft, hvis det var mig, det dér". Der kan jeg godt nogle gange blive ramt af at være

lidt for empatisk... I starten var det utroligt svært at lave den der vending, der skulle til for at sige: "Okay, jeg er arbejdsgiver, jeg skal tænke på, at jeg skal have medarbejderen til at udføre det job, som jeg vil have ham til at udføre som arbejdsgiver"...

Det var nogle andre konsekvenser det havde, da jeg var NK i Afghanistan, hvor jeg siger: "Nu skal I køre over der og slå de fjender ihjel". Det var en anden situation. Og vi talte lidt om det der med, at man danner sine egne etiske regler, når man kommer derud. Fordi det kan godt være, der er nogle juridiske regler, og der er noget, som vi har trænet på herhjemme, men når man kommer derud, bliver man et hold, og man har nogle opgaver, man véd man skal løse... Vi er dygtige, og vi tror på, at vi kan løse det, og vi planlægger sådan, at vi helst ikke skulle få nogle tab og få nogle sårede. Og så er det, dét vi skal. Vi vidste også godt, at opgaven skulle løses - og ja, dengang der tænkte man også over, når man havde givet befalingen aftenen i forvejen: "I morgen så kører vi. Er det den rigtige vej, vi har valgt at køre derop? Og har vi forudset fjendens handlemuligheder rigtigt?"... Men når jeg prøver at tænke tilbage - jeg føler egentlig nu, at jeg måske er mere bekymret omkring de beslutninger, jeg tager nu, end jeg var derude. Jeg ved ikke hvorfor..."

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvad betyder det, at "man danner sine egne etiske regler, når man kommer derud"? Hvilken forskel er der på at forme sin etiske kompetence som udstikker i FPT og som NK i Afghanistan?

## Fortælling 7: "Sådan er politik"

En sagsbehandler i Forsvarsministeriet fortæller som et eksempel: "Der er mange ting, der er usagte, fordi en embedsmand, der potentielt er utilfreds, hvis han kan gå til pressen og sige: "Jamen vi har drøftet det her, og ministeren vidste det godt, for jeg stod selv og fortalte ham det, men han ville ikke have det skrevet" – det går bare ikke. Det er ikke en god historie at få ud. Og det betyder lige pludselig, at der er nogle ting, man ikke må skrive på papiret, og så er der også lige pludselig nogle ting, man ikke må sige. Og det man ikke må sige, det er nogle ting som – hvis du skal navigere uden om de ting – så skal du vide, hvad det er, og man kan kun vide det, hvis man har en vis erfaring indenfor systemet og kan spotte de punkter dér og sidder tæt på ministeren. Og det gør nogle gange sagsbehandlingen meget forsigtig og meget tandløs, kan man sige... Man kan sige, at det i nogle tilfælde støder sammen med de traditionelle og klassiske officersværdier: Ærlighed, redelighed og retskaffenhed, fordi der lige pludselig er nogle ting, man ikke kan sige ærligt. Og nogle gange bøjer man reglerne eller sin egen indstilling for at få tingene til at passe, så den politiske dagsorden, den kan fortsætte. Så på den måde føler jeg, at det går på kompromis med éns værdier. Den måde, man så kan retfærdiggøre det over for sig selv på, det er ved at sige, at sådan er politik".

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvilke professionelle værdier er på spil i fortællingen? Hvilken forpligtelse har officeren, efter din mening, i det politiske arbejde? Er den militære embedsetik anderledes end den civile?

## Fortælling 8: Den professionelle "skizofreni"

En sagsbehandler i Forsvarsministeriet fortæller: "Det kan være utroligt vigtigt for krigeren med hurtige beslutninger frem for velovervejede. Altså det der med tid kan være vigtigt, når man står ude i en operation, og også dét der med: "Der er ikke nogen andre end mig, der er her, så nu gør jeg det, selvom jeg ikke er 100 m mester i det". Nogle af de ting er ikke så godt at have med ind i et bureaukrati, det er det ikke. Og noget af det, der er i bureaukratiet, er heller ikke godt derude... Så det er nemt at finde nogle forskelle. Og hvad der binder dem sammen? Jamen det er jo, at der er et fælles mål, hvor alle bidrager til kagen med en eller anden ingrediens...

Man kunne jo vende det om og sige: Er det overhovedet hensigtsmæssigt, at der skal være den dobbelthed? Altså er det overhovedet hensigtsmæssigt, at man tvinger mennesker til at have sådan en slags skizofreni? Den ene dag skal vi være på den ene måde, den anden dag skal vi være på den anden måde – skulle det i virkeligheden være to forskellige personer? Det spørgsmål kunne man jo godt stille sig selv. Og det hele bliver mere og mere komplekst. Det er meget sværere at være kompagnichef i 2010 end det var i 1990. Det er også meget sværere at være sagsbehandler i FKO i dag, end det var dengang. Så nu skal du både, altså nu skal du udfylde begge de der stadigt mere vanskelige roller... Jeg synes, jeg prøver med det yderste af neglene, at få det til at mødes, og dét, der er paradoksalt er: Der er jo utroligt meget fokus på krigerrollen, og det skal der være. Og det er jo også dét, der ligesom sælger billetter, kan man sige, både udadtil og indadtil. Det giver legitimitet i Forsvaret, hvis man har stået dernede,

og man har klaret det og alt det der. Det giver ikke så meget legitimitet, det der med at have løst 20 rigtig vanskelige sager i en eller anden sagsbehandlerfunktion, uagtet at det jo er meget meget sværere i dag end for 20 år siden, fordi lovgivningen er sværere, fordi alt hvad du laver, bliver trævlet igennem af Rigsrevisionen og presse og alle mulige, der interesserer sig for det, og ministeriet fører tilsyn med det ene og det andet og det tredje og kommer med nye regler og nye krav. Så det er jo ikke en særlig taknemmelig opgave at sidde med det her. Og dem, du sætter til det, deres forudsætninger er måske, at de har stået i Helmand og været folkehelt, og så kommer de tilbage og skal sidde med det dér, som de måske har rigtig svært ved... Giver det mening eller skal man måske overveje at gå nogle andre veje?

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvilken forskel er der på at træffe beslutninger som krigs og som sagsbehandler? Kan den samme person varetage begge roller? Skal han/hun kunne udøve to forskellige sæt etiske kompetencer?

## Fortælling 9: Risiko og tællelighed (del 1)

En militær chef fortæller: "Sagsbehandlerne, hvis vi tager dem samlet, skal nu løse meget bredere opgaver end de skulle før, fordi dels skal vedkommende være i stand til at give service til den operative funktion, altså være en slags "skal" omkring og dermed ligesom forsvare og hjælpe både organisationsmæssigt og personmæssigt, men samtidig skal sagsbehandleren jo også være i stand til at kunne tale med det udenforstående miljø, som kan være både medier og

politikere og firmaer. Og det er en meget bred ting. Sagsbehandleren er i virkeligheden skabt til at være oversætter af de militære behov og krav til den politiske verden – begge veje i virkeligheden – det er virkelig en dilemmaopgave, som måske er umulig at løse, den er i hvert fald svær at løse fordi den er meget meget bred, fordi de to ting hænger ikke nødvendigvis sammen. Fordi den militære virkelighed er usandsynlig klar, når du står i den, men hvis du går over i den politiske verden, så er den fuldstændig sindssyg og uforståelig og hænger bare ikke sammen. Hvordan får man så skabt lighedstegn mellem de to? Det er dét, sagsbehandleren skal sørge for at gøre. Hvad betyder det så? Betyder det så, at det er en umulig opgave? Det tror jeg ikke, det er, men den kræver meget store kompetencer af sagsbehandleren, fordi sagsbehandleren skal i virkeligheden være i stand til at forstå risikoledeelse og få det med, men samtidig skal sagsbehandleren i den samme proces kunne håndtere et tællelighedsregime og få de to ting integreret med hinanden”.

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvad vil det sige, at sagsbehandleren skal fungere som en slags "skal" omkring den operative funktion? Hvad betyder det, at han skal være "oversætter" mellem militære behov og politiske krav? Hvad indebærer det, at "forstå risikoledeelse og samtidig kunne håndtere et tællelighedsregime"?

## ... Risiko og tællelighed (del 2)

"Det, der sker, er i virkeligheden, at sagsbehandlercircklen, den bliver større og

større – en kompleksitetscirkel kan du sige, hvor kompleksiteten stiger, fordi sagsbehandleren skal, for at kunne varetage og oversætte derfra (den operative ræson) og herover til (den administrative ræson), have forståelse for, hvad der foregår her, derfor er han også nødt til at agere på det område herovre (det politiske, red.). Samtidig er han nødt til at agere herovre (det operative område, red.). Det vil sige, hans cirkel bliver større og større og større. Derfor bliver det sværere og sværere at være sagsbehandler. Og det har også noget at gøre med, at Forsvaret er så meget i medierne, at kravene bliver større. Og politikerne er også blevet mere direkte, de kræver mere direkte svar på nogle spørgsmål, end de gjorde tidligere... Det, der er det store dilemma, er at vi har den der tendens til at sagsbehandlercirklen (kompleksiteten, red.) bliver større og større – og samtidig har vi et større og større krav om en nulfejlskultur, der skal overholdes. Og det giver så et endnu større dilemma, fordi de to ting er virkelig modsætninger. Hvis sagsbehandleren både skal kunne udøve risikoledeelse og tællelighed og oversætte dem mellem hinanden – at oversætte betyder i virkeligheden at fortolke og tage chancer og risici – og hvis der så samtidig ikke er en accept af, at det ikke kun er tælleligheden, der tæller, så får du virkelig et dilemma, fordi så får du nogle krav, der gør, at sagsbehandleren ikke kan lave risikoledeelse. Og derfor er forudsætningen for det, det er, at vi kan få gjort op med nulfejlskulturen”.

**Øvelse:** Indled med de generelle spørgsmål (se side 20).

Uddybende spørgsmål: Hvad forstår du ved begrebet ”nulfejlskultur”? Hvilke konsekvenser har det, efter din mening, for hhv. kriger- og sagsbehandlerrollen?

# Operative dilemmaer

De operative dilemmaer er værnsspecifikke og er udformet som taktiske øvelsesscenarier, der fordrer en situationsbestemt risikovurdering. Til enhver risikovurdering hører en afvejning mellem kortsigtede og langsigtede målsætninger for missionen, konsekvenser for egne enheder samt konsekvenser for civilbefolkningen. De operative dilemmaer har derfor ikke en enkelt korrekt løsning, men kræver en etisk overvejelse over brugen af de militære magtmidler.

## Case 1: Fremrykning

**Forudsætning:** Din kampunderafdeling har under INTOPS fået tilgang af eksterne kapaciteter. Kapaciteterne EW, IG, TACP, AO og MP er underlagt UAFD i hele perioden. UAFD har gennemført samvirkeuddannelse med de eksterne enheder i perioden under opstillingen til INTOPS, og har samlet opnået et meget tilfredsstillende resultat, herunder kendskab til respektives opgaver, indsættelsesområder og operative behov.

**Rules of Engagement (ROE),** forenklet til brug for instruktion:

“Attack on individuals, forces or groups challenging the Danish Battle Group complete and unimpeded freedom of movement, by realistic and identifiable threat of force or use of force, is authorized”.

**Situation:** Din UAFD er beordret til at iværksætte en fremrykning mod N. UAFD opgave er at gennemføre en kombineret overvågning af landsbyen MAGLÛZAY

samt gennemføre en "social patrol", for bl.a. at undersøge muligheder for kommende CIMIC projekter. Fremrykningen gennemføres i en akse over en afstand på ca. 45 km. Efter at UAFD har tilbagelagt ca. halvdelen af fremrykningen, skal den passere et relativt kanaliserende TN omkring byerne AMIZ ATA og GORÛZ. Området er ikke tidligere kendt for at være fjendtligt. Passagen mellem de to byer forløber fredeligt og planmæssigt indtil kolonnen pludselig bliver angrebet.

**Aktion:** FJ beskyder kolonnen med MT. Det vurderes, at der samlet bliver skudt fem granater, som rammer ca. 150 meter fra KDODEL, der marcherer som anden sidste ENH i kolonnen. Du har direkte OBS på affyringsstedet, som er et bebygget og beboet OMR. Du ser nu to personer, der er i færd med at klargøre endnu en mortargranat. Der er desuden et antal civile i umiddelbar nærhed af affyringsstedet.

**Handling:** Hvad gør du i denne situation? Diskutér mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej princippet om militær nødvendighed vs humanitære hensyn og vurdér handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 2: Forfølgelse

**Forudsætning:** (som ovenfor)

**ROE:** (som ovenfor)

**Situation:** Under ophold i BSO har KMP iværksat patruljer m.h.p. at sikre enheden, samt for at få et overblik over situationen i ansvarsområdet. Der har under hele opholdet været roligt i BSO, hvilket hidtil har givet UAFD de bedste betingelser for forberedelse til kommende OPG. På andendagen er 2 DEL indsat som patrulje. Der observeres en del trafik i yderkanten af området hovedsageligt af mindre civile biler, enkelte lastbiler af ældre dato samt motorcykler.

**Aktion:** På vej tilbage, ca. fem kilometer fra BSO, observerer din GRP to motorcykler, der på en afstand af ca. 800 meter følger efter DEL. Der er umiddelbart ingen våben, men ved korte holdt standser motorcyklerne også. Du ser endvidere den ene af personerne (motorcyklisterne) tale i radio eller telefon.

**Handling:** Hvad gør du i denne situation? Diskutér mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej proportionalitetsprincippet og distinktionen mellem kombatanter/nonkombatanter. Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

### Case 3: Afsiddet PTR i BY

**Forudsætning:** (som ovenfor)

**ROE:** (som ovenfor)

**Situation:** Efter nærmere undersøgelser af byen ROWDY, er der indikationer

på at FJ anvender byen som lager for både AMM, VB og muligvis KØTJ. BTN har planlagt en større afsøgningsoperation, idet det vurderes at området virker som knudepunkt og lager for FJ operationer i nærområdet. Som et led i BTN operation er KMP gået afsiddet med tre DEL og gennemfører nu en større afsiddet PTR m.h.p. at finde AMM, VB og evt. KØTJ. Byen består af ca. 400 indbyggere, den er relativt isoleret fra omkringliggende byer. I udkanten af byen løber en udtørret flod, som indeholder en del huler, der også anvendes af hyrder til ly for vejrliget. Der har ved flere lejligheder været kontakt med ældsterådet i ROWDY, som hver gang har afvist, at der er FJ virksomhed i byen, som de i øvrigt beskriver som fredelig. Ved BTN ankomst til området samler et større antal mennesker sig på skråningen W for byen. Der er fortsat mennesker i byen, i og omkring bygningerne.

**Aktion:** Under den afsiddede PTR ind i byen kommer ældsterådet frem til 2 DEL og beder om at tale med "kommandanten". CH vælger at lade DF tage mødet indledningsvist. Under samtalen fortæller lederen af ældsterådet, at der ganske rigtigt er VB gemt i hulerne udenfor byen, men at de er blevet tvunget af FJ til at opbevare dem. Hvis KMP fjerner dem, vil det medføre alvorlige represalier mod landsbyen og sandsynligvis koste uskyldige mennesker livet.

**Handling:** Hvad gør du som DF/CH i denne situation? Diskutér mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej hensynet til egensikkerhed vs FJ trusler mod civile liv . Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 4: Overvågning

**Forudsætning:** (som ovenfor)

**ROE:** (som ovenfor)

**Situation:** Efter længere tids efterretningsindhentning fra grænseområdet mellem IRIAN og POLSTAN, er der flere indikationer på, at der gennemføres en større og systematiseret våbensmugling i OMR. Som CH er det din opgave med UAFD at gennemføre en længerevarende overvågning af byen ZINDIN med henblik på at konstatere omfanget af våbensmugling over grænsen. MSR AGINCOURT er eneste mulige fremrykkeakse da terrænet er stærkt kanaliserende. MSR AGINCOURT går igennem byen HOWST, hvor to stridende stammer HAYLEF og GYREMA jævnligt er i åben strid. I HOWST har CIMIC/DANCON tilstræbt at etablere en ligelig fordeling af projekter parterne imellem for at signalere neutralitet. De stridende parter har ikke tidligere vist tegn på aggressioner mod de danske ENH. Byen HOWST ligger ca. 20 km fra ZINDIN.

**Aktion:** Under passagen af byen opfanger EW uklare meldinger omkring FJ grupperinger af vurderet DEL størrelse, meldingerne kommer muligvis fra HAYLEF. Det er uklart, om der planlægges baghold eller anden FJ virksomhed. Det er ligeledes uklart, hvem den FJ virksomhed er rettet imod. Få minutter efter EW

meldinger bliver forreste marcherende DEL beskydt med MT og TMG i byen. DF 1 melder om direkte træf i to KØTJ uden nævneværdige skader til følge. Der er under angrebet heller ikke PSN skader. DEL optager umiddelbart ildkampen under stillingsindtagen. DF 1 melder endvidere om mange civile på indfaldsvejene. Melding om civile kommer tilsvarende fra DF 2.

**Handling:** Hvad gør du som CH i denne situation?

Diskutér mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej forholdet mellem kinetiske og ikke-kinetiske effekter. Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 5: Stammekrig

**Forudsætning:** (som ovenfor)

**ROE:** (som ovenfor)

**Situation:** Under en DEL patrulje i byen AL FAWR hører du rygter om, at der er en stammekrig i gang mellem to af stammerne i området. DF tager kontakt til det lokale politi, der siger, at det er for farligt for dem at blande sig. De vurderer, at de er for underbemandede og ikke har våben nok. Der er angiveligt 150 mand der angriber en landsby med 30 personer, der forsvarer landsbyen.

**Aktion:** DF vælger at undersøge forholdene selv, uden hjælp fra de lokale sikkerhedsstyrker. Vejen ud til landsbyen er et smalt dige med plads til et pansret KØTJ, men med ringe mulighed for manøvrer. Ved ankomst til området ses flere sårede og enkelte døde fragtes væk fra området. En angribende styrke på ca. 150 mand med RPG, PKZ og AK-47 angriber byen. Der er meldinger om, at indbyggerne er ved at løbe tør for ammunition.

**Handling:** Diskutér hvorvidt der er mulighed for som DEL selv at forsøge at standse stammekrigen. Diskuter ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 6: House and Area Search

**Forudsætning:** (som ovenfor)

**ROE:** (som ovenfor)

**Situation:** KMP er indsat i en "House and Area Search" operation i en mindre by BATIFZ med ca. 100 indbyggere. 1 og 2 DEL har hver fået tildelt et nærmere specifikt område mens 3 DEL holdes i RES i udkanten af byen. KDODEL som ligger tæt placeret på ydre ring har ligeledes LMT underlagt, klar til at levere ildstøtte. Ydre ring er under kommando af en UK UAFD. Der har tidligere været mindre FJ aktioner i OMR, og senest er der blevet konstateret hastigt udlagte miner på indfaldsvejene til byen. De ældste i byen har gang på gang kritiseret

den danske ENH for ikke at varetage sikkerheden, idet de påstår, at de FJ aktioner er gennemført af udefra kommende FJ, som kun opererer i OMR grundet den manglende sikkerhed.

**Aktion:** Under din DEL iværksættelse, herunder fremrykning mod et af de udpegede huse, åbnes der ild fra min. en person fra huset på en afstand af 100 meter. Forreste soldat fra 2 GRP bliver ramt i brystet. Umiddelbart efter ildåbningen beskydes UK ENH i ydre ring med MT fra et af de bagved liggende huse. Der er umiddelbart ikke OBS på affyringsstedet. Din DEL besvarer ilden fra huset, imens I iværksætter evakuering af den ramte soldat. DF sender FJ meldingen og anmoder om SAN støtte, endvidere anmoder DF om tilladelse til at angribe huset og nedkæmpe FJ. Under ildkampen observerer du kvinder og børn, der løber ud af husene. Et af børnene løber i retning af de udpegede huse med VB og AMM for at forsyne FJ.

**Handling:** Hvad gør du i denne situation?

Diskuter mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej hvorvidt distinktionen mellem kombatanter/nonkombatanter kan anvendes her. Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 7: Joint PTR

**Forudsætning:** (som ovenfor)

**ROE:** (som ovenfor)

**Situation:** Din DEL er på joint patrulje med de lokale sikkerhedsstyrker. Det er en almindelig framework patrulje, hvor I skal vise tilstedeværelse i området og hvor formålet er at skabe en følelse af sikkerhed for de lokale i området. Patruljen bliver beskudt og besvarer ilden. Desværre dør en af de lokale sikkerhedsstyrker i ildkampen. Efterfølgende fanges en af de personer, som de lokale sikkerhedsstyrker mener, har deltaget i angrebet.

**Aktion:** Efter tilfangetagelsen overværer DEL, hvorledes de lokale sikkerhedsstyrker gennembanker den tilfangetagne. Som DF griber du ind og siger gennem din tolk, at det er imod krigens love, og at de skal stoppe med det samme. Det kommer til en hektisk meningsudveksling, og det ender med, at den lokale fører for sikkerhedsstyrkerne peger sit våben mod dig.

**Handling:** Hvad gør du som DF i denne situation?

Diskuter mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej mulighederne for at gribe ind overfor de lokale sikkerhedsstyrker, som I har fået til opgave at støtte.

Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 8: Menneskesmugling

**Forudsætning:** Du er med din enhed udsendt i INTOPS i en politisk højprofilet opgave, med det primære formål at bekæmpe international terrorisme og illegal aktivitet til søs, herunder smugling og pirateri. Din enhed opererer i et farvandsafsnit omgivet af fattige, ringere udviklede lande, og hvor pirateri og menneskesmugling er udbredt i farvandsområdet. Pirateri er det store tema for INTOPS indsatsen, mens de mere "bløde" problemområder ikke er et nationalt tema for indsættelsen. Der kan således ikke forventes udelt begejstring for ombordtagne, man ikke kan aflevere andetsteds.

**ROE:** Overholdelse af internationale konventioner til søs, samt pligten til at gribe ind overfor erkendte ulovligheder til søs og i øvrigt bistå personer eller skibe i nød. Tager du nødstedte ombord eller i det hele taget bistår, har din enhed og din nation ansvaret for de eventuelt nødstedte, herunder lægebehandling, indtil de nødstedte er identificeret og kan leveres tilbage til deres hjemland eller det land, hvorunder sørednings ansvaret ligger.

**Situation:** Menneskesmuglingen er ofte organiseret af bagmænd eller små selvstændige entreprenører, der i mindre og relativt usødygtige både transporterer illegale indvandrere, herunder kvinder og børn i en ofte tvivlsom helbredstilstand, i hvert fald efter danske forhold. De illegale indvandrere har oftest ikke identifikation og kan i mange tilfælde ikke læse og skrive. I området er det almindelig praksis, at såfremt en menneskesmugling erkendes til søs af et af landene i området, afvises personerne oftest til en ukendt skæbne i hjemlandet.

Fornemmer en menneskesmugler, at han er ved at blive erkendt, er det oplyst, at det ikke er udsædvanligt, at smugleren tømmer båden for "passagerer" og frakender sig ethvert ansvar. Samtidigt er det ikke unormalt, at såfremt de illegale indvandrere kommer sikkert og uset ind over kysten, kan de ofte få arbejde samt en tålt tilværelse i det pågældende land, og sandsynligvis under bedre forhold end hvor de kom fra. Det er også tidligere erkendt, at pirater uden blusel plyndrer bådene med illegale flygtninge.

**Aktion:** Din enhed nærmer sig langsomt en mindre båd, dækket af en stor presenning. Du sejler langsomt nærmere, og kan se, at båden ikke er i god stand, men at der dog ikke er noget der tyder på at båden er i nød. Der er ca. 30 sømil til nærmeste land, og båden har sikkert været længe undervejs. Du kan nu se, at der er fyldt med personer under presenningen, der skærmer for den varme sol, herunder flere kvinder med spædbørn, der ligger ganske stille i båden. Det er givetvis en menneskesmugler. Der er ingen signaler til dig fra båden, andet end et vink der kan opfattes som en hilsen. Det kan ikke ses, om børnene sover eller er bevidstløse. Billedet ombord er ud fra danske forhold ganske voldsomt, men ud fra lokale forhold formentlig ikke udsædvanligt. Båden er lastet tungt og vil formentlig ikke kunne klare et uvejr. Intet tyder dog på ulykke eller havari, men en fastlæggelse af helbredstilstand af personer, herunder om de har vand og drikke samt klarlæggelse af, om bådens tilstand kan klare de sidste 30 sømil, vil kræve at du sender en læge og et par soldater derover, eventuelt med mad og drikke. Vejrudsigten lover relativt godt vejr de næste 5-8 timer, det forventes at vare, førend båden når

land. Der er ikke forlydender om pirater i området, men det kan heller ikke afvises.

**Handling:** Hvad gør du som CH i denne situation?

Diskutér mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej forholdet mellem retlige principper og professionelt skøn. Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 9: Pirateri

**Forudsætning:** Du er med din enhed udsendt i INTOPS i en politisk højprofilet opgave, med det primære formål at bekæmpe international terrorisme og illegal aktivitet til søs, herunder smugling og pirateri. Pirateri er det store tema for indsatsen nationalt, men det er ikke afklaret, hvad man skal stille op med tilbageholdte pirater. Det har tidligere foranlediget, at man har måttet tilbage sætte pirater på kysten, idet ingen ville retsforfølge disse, og fordi der ikke kunne fremsættes konkret bevis på pirateri, trods tilstedeværelsen af stiger og våben ombord.

**ROE:** Overholdelse af internationale konventioner til søs, samt pligten til at gribe ind overfor erkendte ulovligheder til søs og i øvrigt bistå personer eller skibe i nød. Tager du nødstedte ombord eller i det hele taget bistår, har din enhed og

din nation ansvar for de eventuelt nødstedte, herunder lægebehandling, indtil de nødstedte er identificeret og kan leveres tilbage til deres hjemland til videre lægebehandling eller retssag. Visse lande i området har dødsstraf for pirateri-virksomhed.

**Situation:** Man kan således teknisk kun formode pirateri og pirater, indtil de sidstnævnte erkendes i en aktuel kapringshandling. ROEs er derfor udarbejdet således, at man alene kan gribe ind med afvæbning af formodede pirater, men at man kan stoppe erkendte og igangværende angreb med afpasset magt, herunder primært at få afbrudt angrebet uden brug af unødvendig vold. Påfører man andre legemsskader, har man selvsagt også påtaget sig ansvar for lægebehandling. Piraterne dræber ikke kaprede skibsbesætninger, men holder disse som gidsel for efterfølgende at få udbetalt løsesum. En kapring kan dog virke voldsom, idet piraterne skyder mod skibet for at skabe en choktilstand eller passivitet ombord på det angrebne skib, der efterfølgende kan muliggøre en kapring.

**Aktion:** Din enhed modtager et nødopkald fra et handelsskib, der mener at være under piratangreb. Skibet er på en så lang afstand, at du indsætter helikopter bevæbnet med TMG. TMG vil i beskydning mod et mindre fartøj med stor sandsynlighed dræbe eller alvorligt kvæste alle ombord. Ved helikopterens ankomst til området, erkendes et mindre fartøj, der cirkler rundt i nærheden af skibet. Ombord er der 4 mænd, og et stigelignende apparat i båden kan anes. Dette kan dog ikke fastslås med sikkerhed. Det mindre fartøj er et typisk pi-

ratfartøj, ringe vedligeholdt og malet i camouflagesfarver. Helikopteren cirkler omkring fartøjet, og afventer situations udvikling. Det ser ud som om, at fartøjet har forventet en reaktion fra helikopteren, og da dette ikke sker, nærmer fartøjet sig nu med stor fart handelsskibet. Helikopteren eftersætter fartøjet, og det ser ud som om et angreb fra fartøjet er på vej. Helikopteren gives tilladelse til at affyre varselsskud agten for båden, for at være sikker på at handelsskibet ikke beskadiges. Fartøjet reagerer og drejer kortvarigt af, men vender rundt og nærmer sig igen handelsskibet. Der affyres igen varselsskud, fartøjet bryder af, men fortsætter umiddelbart herefter ind mod handelsskibet og er nu ganske tæt på. En stige ser ud til at blive klargjort til bording af handelsskibet.

**Handling:** Hvad gør du som CH i denne situation?

Diskutér mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej forholdet mellem politisk mandat og professionel etik. Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Case 10: Kast af bomber

**Forudsætning:** Din F-16 enhed deltager i operationerne i Afghanistan med støtte til enhederne på jorden. Denne støtte gives primært som Close Air Support, såvel forud planlagt støtte som pludseligt opståede behov. Der flyves alle med to F-16 i samme mission og du er kommandoførende på denne mission.

**ROE:** Mål på jorden må angribes efter tilladelse fra Forward Air Controller på jorden. Der må kun angribes mål i Afghanistan og ikke flyves ind i pakistansk luftrum.

**Situation:** Din formation bliver sendt til et område, hvor en amerikansk enhed gennem flere timer har været i hård ildkamp med en gruppe fjender, som søger tilflugt i en dalsænkning, hvor de kun kan angribes effektivt fra luften. Dalsænkningen ligger en kilometer fra den pakistanske grænse og er orienteret på en sådan måde, at kortvarig flyvning i pakistansk luftrum er absolut nødvendigt for at gennemføre et angreb.

**Aktion:** Af din kommunikation med enheden på jorden, fremgår at nedkæmpelse af fjenden er afgørende for, at den amerikanske enhed kan frigøre uden tab. Du har tilladelse fra Forward Air Controller til at angribe målet, hvilket er din garanti for, at et angreb er lovligt.

**Handling:** Hvad gør du i denne situation?

Diskutér mulige løsninger og argumenter herfor. Overvej forholdet mellem regler og professionelt skøn. Diskutér ligeledes handlinger ud fra den etiske test:

- Er det lovligt?
- Er det hensigtsmæssigt?
- Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

## Sammenfatning: Praktisk og teoretisk dannelse

De administrative og de operative dilemmafortællinger kan bruges som en "værktøjskasse" til den praktiske dannelse af den etiske kompetence. Gennem øvelse og refleksion former man sit "etiske handleberedskab" og evnen til at håndtere paradokser og dilemmafyldte situationer. I det næste kapitel bevæger vi os fra den praktiske til den teoretiske dannelse. I det teoretiske dannelsesarbejde sætter vi os ud over de enkeltstående fortællinger og begivenheder i organisationen og introducerer nogle mere generelle begreber, der gør det muligt at betragte den militære professionsdannelse i et helhedsperspektiv. For at kunne rumme en beskrivelse, der tager højde for både krigerens og sagsbehandlerens professionelle etik, er den teoretiske "værktøjskasse" mere abstrakt end den praktiske. Den åbner mulighed for at arbejde filosofisk og dermed også kritisk i forhold til den etiske og professionelle dannelse. Man kan også sige, at det teoretiske udblik er det, der løfter den praktiske dannelse op over det konkrete og sætter den ind i en strategisk sammenhæng. Det er i denne sammenhæng, vi får øje på "den politiske kriger".

# 3. Afslutning og udblik

## Det professionelle mellemværende

---

*Man kan sige, at i første række er tre egenskaber afgørende for en politiker: Lidenskab – ansvarsfølelse – dømmekraft... For det er selvsagt ikke gjort med blot og bar lidenskab, om den er aldrig så ægte. Den gør ikke én til politiker, hvis den ikke også i en "sags" tjeneste gør **ansvarsfølelsen** overfor denne sag til ledestjernen for ens handlinger. Dertil behøves **dømmekraft** – og det er den afgørende egenskab hos en politiker, evnen til at lade realiteterne virke på sig med indre samling og ro, altså **distancen** til menneskene og tingene... Problemet er således: Hvorledes kan varm lidenskab og kølig dømmekraft forenes i samme sjæl?"*

(Max Weber 1922:37, red. overs.)

I lyset af de militære selvfortællinger tegner der sig en grundlæggende dobbelt-hed i den professionelle ethos: Den enkelte soldat skal ikke *enten* være "kriger" eller "sagsbehandler", men fleksibelt kunne skifte mellem begge ledelsesperspektiver – både på kamppladsen og på kontoret. Han skal med andre ord have "politisk boldøje" og kunne forene "varm lidenskab og kølig dømmekraft".

Krigerens og sagsbehandlerens professionelle dømmekraft bygger imidlertid på forskellige og indbyrdes konkurrerende logikker og ledeprincipper, som vedvarende udfordrer hinanden: På den ene side den militære *risikoledelse*, som hvi-

ler på en operativ *tillidslogik*. På den anden side den offentlige *virksomhedsledelse*, som hviler på en administrativ *tællelighedslogik*. Den militære profession er således kendetegnet ved to samtidige, men modsatrettede antagelser om etisk og effektiv ledelse: Hvor tillidslogikken skal tilsikre operativ fleksibilitet og decentralisering (risikoledelse) skal tællelighedslogikken tilsikre administrativ ensartethed og centralisering (virksomhedsledelse).

Som før nævnt betyder det ikke, at sagsbehandleren så *kun* anvender tællelighedslogik og krigeren *kun* tillidslogik. Som en chef i Forsvarets Personeltjeneste udtrykker det: "Evnen til at være professionel kriger eller sagsbehandler omhandler begge dele". Hverken tillid eller tællelighed kan stå alene – og dog må der skelnes mellem dem, for at organisationen kan opretholde sig selv. I spændingsforholdet mellem tillidens og tællelighedens regime indskyder sig således et professionelt *mellemværende*, der på én gang indstifter en forskel og en forpligtelse.

## Det professionelle "kaldsarbejde"

For Max Weber handlede denne "forpligtende forskel" om det *ansvarsprincip*, der driver det professionelle "kaldsarbejde" (*Beruf*). Begrebet "kaldsarbejde" vedrører ikke blot en simpel ansvarsfordeling i organisationens praktiske opgaveløsning, men refererer til en opdeling af det etiske arbejde<sup>3</sup>, dvs. det *dannelsesarbejde*, der ansvarliggør og forpligter den enkelte i det professionelle

---

3) (Jf. Du Gay 2000:182).

fællesskab. Kaldsarbejdet beror derfor ikke bare på opfyldelsen af ydre formelle krav, men på en *inderliggørelse* af de faglige dyder som en personlig "holdning". I lyset af Webers kaldsetik kan krigerens og sagsbehandlerens professionelle mellemværende således forstås som en opdeling mellem to forskellige "livsordener", der på én gang adskiller og forener dem, idet de hver især må påtage sig ansvaret for netop dét, som den anden må se bort fra. Man kan sige, at mellemværendet er den bærende forskel, der på én gang definerer og afgrænser krigerens og sagsbehandlerens dannelsesregimer og professionelle etik i forhold til hinanden.

I beskrivelsen af det professionelle mellemværende, der former henholdsvis embedsmandens og politikerens ethos, påpeger Max Weber, at: "Embedsmandens ære ligger i evnen til, trods sin personlige overbevisning, at udføre ordre på den befalendes ansvar ligeså samvittighedsfuldt, som hvis ordren svarede til hans egen opfattelse af sagen. Uden denne i højeste grad moralske disciplin og selvfornægtelse ville hele apparatet falde sammen. Derimod ligger den politiske førers, altså den ledende statsmands ære i, at han selv tager det fulde ansvar for sine gerninger, et ansvar han hverken kan eller har lov til at skyde over på andre" (Weber 1922:19). Medens det altså, ifølge Weber, er politikerens ansvar at kæmpe for bestemte interesser og sætte den politiske dagsorden, er det embedsmandens ansvar at sætte personlige interesser til side, ikke at engagere sig i bestemte politiske programmer, men i henhold til gældende forvaltningsret, at yde en faglig og neutral rådgivning til den til enhver tid siddende regering, uanset partifarve. Det professionelle mellemværende bliver da netop forpligtende,

fordi det bærer selve *legitimiteten* i deres respektive professioner. Det ville fx være kritisabelt, hvis en embedsmand ud fra personlige holdninger søgte at påvirke en bestemt politisk beslutning eller omvendt hvis politikerne intervenserede i bureaukratiske procedurer og protokoller i den demokratiske proces.

## Politiseringen af den militære profession

Vi peger imidlertid på en tendens til, at denne meningsbærende forskel er blevet stadig mere uklar som følge af markedsliggørelsen af den offentlige sektor og importen af den private sektors virksomhedsmodel: "Forsøg på at omkonfigurere politikeres og bureaukraters roller og ansvarsområder for at opnå en klarere og renere skillelinje mellem de to grupper har snarere gjort den demokratiske ansvarligheds processer mere uklare end mere gennemsigtige... På samme måde er "embedsetikken" blevet undermineret af de politiske krav om "lydhør" ledelse" (Du Gay 2000:199).

Selvom målet med de offentlige moderniseringsprogrammer var at "afpolitiser" embedsværket og begrænse dets indflydelse ved at indføre en skarpere adskillelse mellem politik og drift, er resultatet i praksis blevet det modsatte: Som følge af omstillingen af den offentlige administration til halvautonome økonomiske driftsenheder, der i vid udstrækning selv skal disponere sine ressourcer, bliver embedsmændene i stigende omfang adresseret som selvstændige aktører i de offentlige medier og stillet personligt til ansvar for politiske beslutninger. Det bliver således stadig vanskeligere at afgøre, hvor politikken stopper og forvaltningen starter.

Denne "bagvendte" politisering af embedet stiller sagsbehandleren i et dilemma: Samtidig med, at han på den ene side gøres personligt ansvarlig for sine dispositioner, bliver han på den anden side underlagt en stærkere politisk kontrol i form af stadigt mere detaljerede styrings- og evalueringskrav. I den militære opgaveløsning viser denne tendens sig ikke kun i den operative, men også i den administrative praksis. Som en sagsbehandler pointerer: "Hver gang vi udsender et bidrag (til de internationale operationer, red.), så er det politisk godkendt, og de er jo i virkeligheden nede i detaljen, sammensætningen af enhederne. Alle forsvarsordførere kan redegøre for, hvilke køretøjer vi har og hvor mange mand, vi har ude i kamp, ikke? ... Jeg kan også mærke det på f.eks. persondelen, hvor vi har meget større indblanding. Vi bliver mere og mere styret inde fra departementet. Der er de mere inde på daglig basis og er med inde i sagsbehandlingen og beder om lange notater og er inde og påvirke: "Nej, vi synes ikke den retning, men den retning".

Denne tendens til politisk intervention i de militærfaglige anliggender understreges endvidere af en sagsbehandler i Forsvarsministeriet, der konstaterer at: "Realiteten er, at man i virkeligheden ikke kan dele de to ting op. Det er en naiv forestilling at tro, at der er noget, der hedder militær rådgivning og politisk rådgivning. Det flyder sammen, og det ser vi jo også i den daglige debat omkring Afghanistan, f.eks. hvilket udstyr, de skal have, og det får pludselig politiske implikationer og kan i sidste ende vælte en minister. Og det betyder altså, at der er meget stor politisk interesse i at gå ned og påvirke beslutningerne, også selvom det i princippet er meget militærfagligt". I takt med den "politiske drejning" i

krigerens og sagsbehandlerens professionelle praksis rejser der sig således et grundlæggende spørgsmål, nemlig hvordan man på én gang kan være "politisk lydør" og fastholde professionel autonomi?

For at besvare dette spørgsmål må vi udarbejde en praktisk etik, som ikke er bundet til en binær "enten-eller" logik, der må nøjes med at iagttage *enten* ud fra krigerens *eller* ud fra sagsbehandlerens logik. Med afsæt i nedenstående case om den "hybride organisation" forskyder vi i stedet iagttagelsesperspektivet til en "anden ordens hybrid logik", dvs. en både-og-logik, som ikke ekskluderer enten den ene eller den anden side af professionen, men betragter dem begge ud fra det professionelle mellemværende; den forskel, som både adskiller og forbinder dem.

### Case: "Den hybride organisation"

En militær chef fortæller: "Det operative er kerneopgaven i Forsvarets virksomhed og skal være det. Det er den eneste grund til, at vi er her. Den eneste grund til, at vi har Forsvaret, det er for at løse opgaverne i Afghanistan og andre steder. Og dermed er det operative kernepunktet og det centrale i Forsvaret. Og dermed bliver professionen det centrale.

Det, der bare er diskussionen, det er, om den profession, som jo i virkeligheden er risikolede, om den kan stå alene? Kan den stå alene til at drive en virksomhed? Eller hvordan bliver en virksomhed, hvis professionen kommer til at blive for stærk, altså kommer til at stå for meget alene? For resten af staten, dem

der giver os bevillingerne, og dem der styrer, altså politikerne, Finansministeriet og alle mulige udenfor, alle mulige andre styrelser, har ikke - efter min mening - helt samme skarpe opdeling mellem risikoledeelse og tællelighed. Nogle har mere end andre, politiet har mere end andre. Så er der Økonomistyrelsen, de er formodentlig meget ovre i - tror jeg - i tællelighed, fordi det er en del af deres opgave at være det. Derfor, hvis du vil kunne kommunikere, hvis du vil kunne tale med dem, så er du nødt til, i en virksomhed som Forsvaret, at have begge dele (risikoledeelse og virksomhedsledelse, red.). Du kan ikke nøjes med det ene. Og det er faren, kan du sige, ved at prioritere risikodelen, altså det operative til næsten at være alt, så risikerer du at miste den anden fuldstændig. Og så kan du i virkeligheden på sigt save grenen over for den operative side. Ikke i løbet af to år, men i løbet af fem - ti eller femten år, så kan du risikere at save grenen over for dig selv. Derfor er det vigtigt, at du har begge dele.

Så det, der er den interessante diskussion, det er balancepunktet mellem de to: Hvor er det, det ligger? ... Og i virkeligheden kan man så begynde at diskutere, hvilken type af organisation, der er den mest effektive: Altså fungerer organisationen mest effektivt, hvis den kun har den ene type (risikoledeelse eller virksomhedsledelse, red.) ... eller fungerer organisationen bedre, hvis den har begge ting i sig, så den er nødt til at tage hensyn til det hele inden i sig selv? For så begynder vi at få en helt anden vinkel, end bare om tællelighed og ikke-tællelighed. Så bliver det et spørgsmål om, hvordan man skal organisere sig i en større sammenhæng.

Det, der gør det både spændende og gør det svært, det er jo i virkeligheden hele

den iscenesættelse, der skete med Demap/DeMars (it-styringsystem, red.) fra '98 og fremefter. Det var meget et sprog, et managementsprog, man prøvede at indføre med virksomhedsmodellen. Bare ordet "virksomhedsmodel" fik det jo i mange år til at vende sig i mange, specielt på officerssiden og specielt den militære side, fordi det var ikke dét, der var det centrale. Og samtidig fik du så skiftet fra den kolde krig, som fortsatte op gennem 90'erne på en række områder - de mere bløde FN missioner over til den hårde krig, døde og sårede, som vi aldrig har haft før - Afghanistan er det sublime eksempel på det. Så du fik i virkeligheden ikke alene en øget kompleksitet, men også en øget modsætning mellem de to dele af det. Fordi i og med, at vi prioriterede virksomhedsdelen og fik et sprog ud af det, som fjernede sig mere og mere fra noget, som samtidig gik den (modsatte, red.) vej der, så står vi i dag mellem de to verdener. Og det er dét, der gør det interessant at sige: Hvordan får vi den kompleksitet eller afstand til at give symbiose i stedet for at give krig imellem de to halvdele? Og det er jo det, der i virkeligheden er dilemmaet her.

Nogle taler for, at det betyder, at så skal officererne tage sig af dét her ovre (det operative, red.), og så skal andre, det kan være økonomer og jurister og andre civile, de kan tage sig af dét her ovre (det administrative, red.) - altså specialisering. Hvis du gør det, så tror jeg, du sprænger Forsvaret. For så får du nogle forskellige kulturer, nogle forskellige forudsætninger og forskellige holdninger. Så får du nemlig i virkeligheden risikoen overfor tælleligheden, og så får du en evig krig mellem de to der, som du ikke vil kunne løse. Så derfor er du nødt til - i og med at du ikke kan sætte økonomer og jurister til at lede operationerne i Af-

ghanistan - så er du nødt til at sørge for, at i hvert fald nogle af officererne herfra, kan være med herovre og kan gøre de ting. Det er jo det, krigen kommer til at dreje sig om, eller det diskussionen kommer til at dreje sig om: Hvordan gør vi det? Kan det overhovedet lade sig gøre, hvis der er den stigende kompleksitet i tiden - hvor meget kan et enkelt menneske spænde over af kompleksitet? Hvor langt skal vi ud her, før at man kan sige, jamen der er ingen mennesker i verden, der kan spænde over herfra og hertil. Har vi allerede passeret det punkt? Kan vi de her ting, eller er det bare noget, vi tror vi kan?".

## På vej mod en ny offentlig professionsetik?

I casen om "den hybride organisation" gøres forholdet mellem de operative "kerneopgaver" og de administrative "støtteopgaver" til genstand for refleksion og rekonstruktion, idet der peges på et grundlæggende paradoks, nemlig at kompleksitetsstigningen i den militære opgaveløsning på én gang skaber behov for en øget specialisering og en stærkere sammenhængskraft mellem de professionelle kulturer i organisationen. Dermed rejses diskussionen om, "hvordan man får den kompleksitet til at give symbiose i stedet for krig mellem de to dele?"

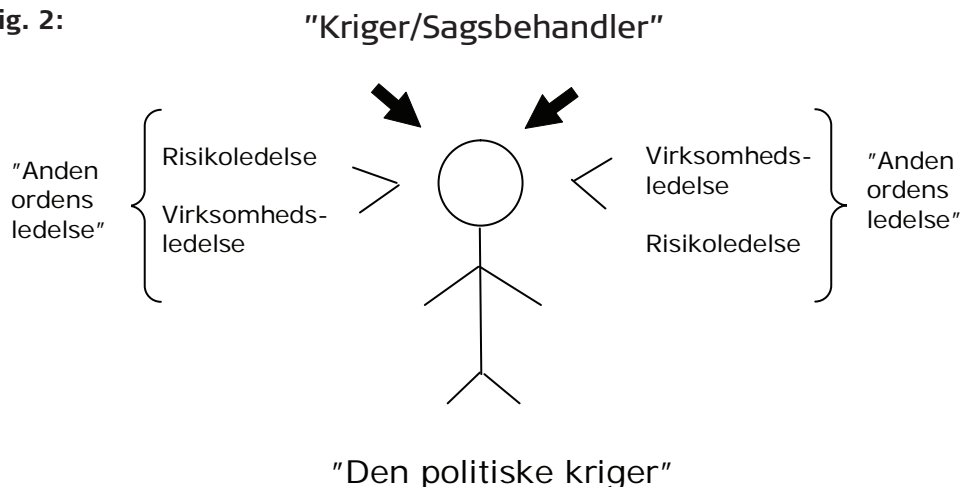
Casen er interessant, fordi den ikke blot reproducerer forskellen mellem krige-rens og sagsbehandlerens professionskultur, mellem risikoledelse og virksomhedsledelse og mellem tillid og tællelighed. I stedet tegnes en udviklingstendens, der peger i retning af en "hybrid organisation", som integrerer de to perspektiver i et strategisk "dobbeltblik".

Ifølge den tyske sociolog Günther Teubner fungerer den hybride organisation hverken som en markedsstruktur eller en bureaukratisk struktur, dvs. hverken som tillids- eller tællelighedsregime, men som et system der opererer med *begge* former for organisering. Ikke som en mellemting eller overgangsform, der udviser forskellen mellem tillidslogik og tællelighedslogik, men som en "anden ordens organisering", der *fremhæver* forskellen som sin egen konstitutionsbetingelse. Som Teubner understreger, kan den hybride organisation kun operere for så vidt som distinktionen mellem de to logikker er solidt institutionaliseret og *derefter fordoblet* som en "indre forskel", der skal adresseres i begge regimer - ikke hver for sig, men samtidigt: "Their principle is not de-differentiation..., **but maintenance of their differentiation plus an internal reduplication...** They steadfastly hold to the arrangement chosen, but at the same time, and on the basis of this arrangement, firmly institutionalize the counter-principle..." (Teubner 1993:47-48, fremhævelse tilføjet).

I den militære organisation bliver distinktionen mellem kriger/ sagsbehandler, risikoledeelse/ virksomhedsledelse, tillid/tællelighed således institutionaliseret og geninstalleret *på begge sider*, altså både på kontoret og på slagmarken. Den hybride organisation ophæver altså ikke mellemværendet, men fordobler det: Krigeren udøver ikke bare risikoledeelse og sagsbehandleren ikke bare virksomhedsledelse. De gør begge to begge dele. Det professionelle mellemværende indtræder dermed ikke blot som et ydre strukturelt forhold i den organisatoriske arbejdsdeling, men tillige som et indre dannelsesforhold, der må varetages af den enkelte afhængigt af, hvilken arena, der kæmpes på. I den hybride organi-

sation kan man derfor adressere både krigeren og sagsbehandleren som "politiske krigere", for så vidt som begge ledesperspektiver repræsenteres og håndteres af den enkelte soldat (se fig. 2).

Fig. 2:



Dette princip kalder Teubner for "dobbelt attribution", der kan oversættes som "dobbelt henvisning" eller mere mundret, at "slå to fluer med ét smæk": "Hybrids work with a new device: double attribution... A "hybrid operation" emerges from the twofold social attribution of actions: every communicative event in the hybrid is attributed to one of the autonomous parties to the contract and, simultaneously, to the organization as a whole... (Hutter & Teubner 1993:711-12). Hybrid organisering kan i denne sammenhæng forstås som en intern reorganisering, der opstår, når beslutningsprocesserne i organisationen bliver så

komplekse, at de ikke kan nøjes med at henvise enten til det operative eller det administrative domæne, dvs. enten krigerens eller sagsbehandlerens praksis, men må adressere dem begge som *helhed* i én og samme manøvre.

“Hybrid logik” er altså, ifølge Teubner, kendetegnet ved at kunne adressere to modsatrettede ledelsesbehov og positioner i organisationen på én gang. Man kan også sige, at hybrid logik “afparadokserer” kommunikationen i organisationen ved at gøre modsætningsforholdet *meningsfuldt* i et strategisk perspektiv. Det er f.eks. paradoksalt, men meningsfuldt, at soldaten på én gang kan adresseres som *lydig og som selvstændigt tænkende individ*. Det er der for så vidt ikke noget revolutionerende i. Vi genfinder den hybride logik i forskellige versioner i de professionelle fortællinger, f.eks. i “Udstikkerens dilemma”, der både adresserer medarbejderens behov og Forsvarets opgaver, i “Den empatiske forvalter”, der både adresserer regler og følelser, og i “Sådan er politik”, der både adresserer “politisk lydhørhed” og personlig autonomi. Hybrid logik er med andre ord ikke en akademisk abstraktion, der er opfundet bag et skrivebord, men en refleksionsform der udspringer af den professionelle praksis. Lad os give et konkret eksempel på, hvordan hybrid organisering kan tjene som meningstilskrivning og håndtering af paradokser:

## Case: Historien om KA1

I tiden der fulgte umiddelbart efter centraliseringen af de funktionelle tjenester i Forsvaret, blev der rettet massiv kritik mod Forsvarets Personeltjeneste (FPT), som mange oplevede som en lukket og ineffektiv organisation, der ikke havde

forståelse for den omverden, den var sat til at "servicere". Snarere end at imødekomme de operative behov, reproducerede forvaltningen sin egen interne logik og sørgede for at konsolidere sin egen magtposition. Samtidig mistede man det nærhedsprincip og det helhedsansvar, der før havde præget de decentrale myndigheder. Den effektivisering, der skulle følge med centraliseringen, blev i realiteten det modsatte, nemlig en træg og uigennemskuelig forvaltning, som var svær at komme i kontakt med.

Efter vedvarende pres, især fra de operative enheder, der efterlyste større åbenhed og professionalisme, blev der iværksat en intern evaluering af konsulentfirmaet McKinsey. Som konsekvens af evalueringsprocessen og de kritikpunkter, der blev fremført i rapporten, blev der sat en række nye initiativer i gang, som skulle give FPT en mere imødekommende og "serviceminded" profil overfor "kunderne", dvs. Forsvarets ansatte. Man oprettede bla. en særlig sektion i Koordinationsafdelingen (KA1), som skulle fungere som en slags "point of contact", der skulle varetage omverdenskontakten først og fremmest til myndighedscheferne i Forsvaret. Som en officer i KA1 forklarer det: "KA1 skal være FPT repræsentant ude ved myndighederne og myndighedschefens repræsentant inde i FPT... Vi giver myndighedschefen mulighed for at fremføre sine argumenter. Så det vil sige, det vi forvisser os om ude ved sådan en chef, det er en fuldstændig forståelse af, hvad det er han vil, og at han har forstået konsekvenserne, og han har gennemtænkt alternative muligheder... og med det afsæt går vi tilbage i FPT. Og så forsøger vi jo at opnå en imødekommenhed overfor hans behov, så langt som det nu rækker... Så bærer vi rent faktisk loyalt den problemstilling ind i FPT med afsæt i hans behov

og ikke de muligheder, der var, eller som vi ser eller tror, som FPT åbner op for. Så vi bærer problemstillingen ind i den ånd, som han har præsenteret den. Og det tror jeg, er vigtigt... Vi præsenterer jo sagen... Og lige pludselig så kommer vi jo til at fremstå som nogen, der er i FPT, men nogle, der er udenfor holdet”.

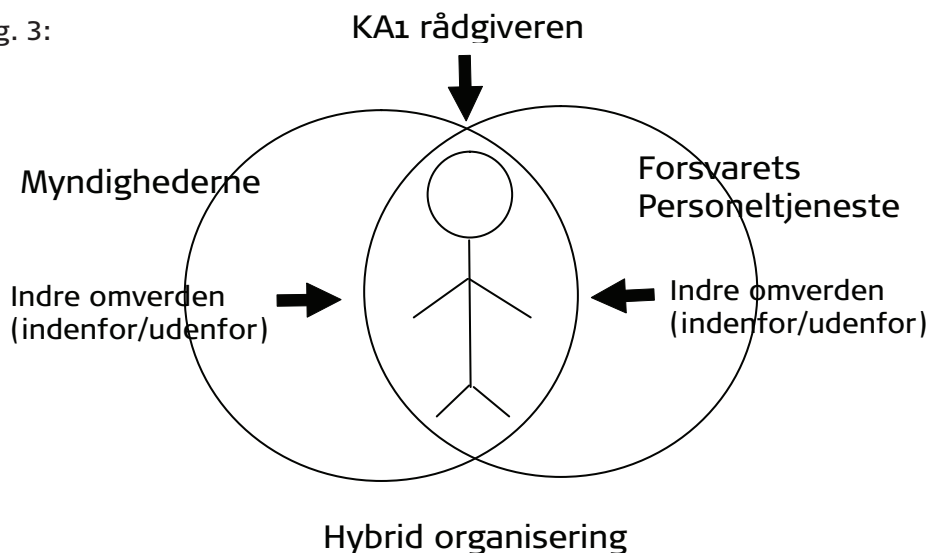
I bestræbelsen på at forbedre kommunikationen med omverdenen - både ind og ud af FPT, blev KA1 således organiseret som en slags ”oversætter”, der skulle afstemme og koordinere gensidige forventninger mellem ”virksomheden” og dens ”kunder”. I denne ”oversætterfunktion” blev KA1 konsulenterne på én gang adresseret og positioneret indenfor og udenfor FPT: I omverdenens øjne repræsenterede de en del af FPT, men indenfor FPT repræsenterede de en (indre) del af omverdenen. De udgjorde så at sige en ”indre omverden” i FPT, som skulle kompensere for det nærhedstab, der var opstået med centraliseringen.

KA1 fik i denne forstand karakter af en hybrid organiseringsform, som på én gang kunne operere nært og fjernt, personligt og upersonligt, tillidsbaseret og regelbaseret. Om dette siger en af konsulenterne: ”Når jeg er ude ved myndighederne, går der et stykke tid, før folk lærer mig at kende. Så er jeg ”ham der fra FPT”, men når de så har vænnet sig til, at jeg er der, så er jeg jo også bare ”ham Lars, man drikker kaffe med”.

Som Günther Teubner ville sige, indtræder KA1 konsulenten i en hybridfunktion, som overvinder modsætningsforholdet mellem operativ tillidslogik og bureaukratisk tællelighedslogik gennem dobbelt attribution: Han adresseres på

én gang som intern og ekstern, nær og fjern, personligt og anonymt: Som "ham der fra FPT" og "ham Lars, man drikker kaffe med". På den måde holdes begge positioner åbne for en gensidig forhandling af *mening*. Pointen er da netop, at paradokset ikke forsvinder, men gentages som indre fordobling ("indre omverden") på begge sider, dvs. både indenfor i FPT og udenfor ved myndighederne (se fig. 3).

Fig. 3:



Dermed ikke sagt, at alle organisationens problemer er forsvundet - paradokserne er der stadig - men med den hybride organisation transformeres et uproduktivt modsætningsforhold til et strategisk felt af nye handlemuligheder, som må forvaltes "etisk og effektivt", dvs. professionelt, af den enkelte. Det stiller

med andre ord en fornyet fordring til dannelsen af den etiske kompetence hos den enkelte og i professionen som helhed.

Med dette eksempel bliver det tydeligt, at hybrid logik ikke er en ny ledelsesteknologi, som moderne ledere skal på kursus for at lære. Det er derimod et virksomt princip i komplekse organisationer, som sætter dem i stand til at "oversætte" mellem og agere på forskellige og indbyrdes konkurrerende ledelsesarenaer *samtidigt*. Gevinsten ved hybrid logik er, at den ikke er tvunget til at træffe ja/nej afgørelser, men åbner for en vifte af nye handle- og fortolkningsmuligheder. Den form for ledelse, der udspringer af hybrid både-og logik, vælger vi derfor at kalde for "anden ordens ledelse" (se fig. 2) til forskel fra "første ordens ledelse", der baserer sig på en binær enten-eller logik.

Tilbage står imidlertid at redegøre for sammenhængen mellem hybrid logik og militær professionsetik. Vi kan ikke blot forlade os på det bureaukratiske credo, at "alting i princippet lader sig beherske ved hjælp af beregning". Den rene fornuft kan ikke stå alene. Vi kan på den anden side heller ikke betingelsesløst hengive os til lidenskab - så ville vi, som Weber siger, miste distancen og dømmekraften. Der er brug for en *hybrid etik*, som kan sætte et praktisk begreb på professionens opdragende lidenskab.

## Platon – Weber - Durkheim

I første omgang følger vi Platon i forsøget på at finde vejen mellem lidenskab og fornuft, selvets og professionens "tøjlede begær". I sine betragtninger over kær-

lighed og regeringskunst siger han: "Var der nu nogen mulighed for at en stat eller en hær kunne bestå af lutter elskere og deres elskede, kunne der ikke tænkes nogen bedre styret stat. De ville nemlig ligge i bestandig ædel kappestrid og holde sig fra alt, hvad der kunne bringe skam over dem. Og hvis den slags folk gik i kamp ved hinandens side, kunne de overvinde snart sagt hele verden, selv om de kun var få. Når en mand elsker, kan man vel dårligt tænke sig, at han kan lide at lade sin elskede se, at han forlader sin post eller kaster sit skjold. Hellere må enhver anden se det – eller tusinde gange hellere ville han dø... Og gå i døden for hinanden, dét er noget kun elskende vil gøre" (Platon 1992:24).

Hos Platon finder vi således i kærligheden såvel som i embedet et *opdragende* moment, der forener individets og professionens dannelse: Den, der begærer, dvs. *efterstræber* noget, handler ikke af den grund ufornuftigt eller umoralsk, men stræber efter at dygtiggøre sig og vinde anerkendelse i den andens øjne. Begær er ikke lig med forvirring eller mangel på dømmekraft, men en tilstand af koncentration og målrettethed – en vedvarende bestræbelse på at forbedre sig og gøre sig *fortjent*. I et Platonisk dannelsesperspektiv "tøjler" vi således begæret og gør det til noget relationelt og *intentionelt* snarere end noget individuelt og irrationelt. Begæret bliver derfor ikke i sig selv et diskvalificerende og illegitimt træk i det professionelle dannelsesarbejde, men snarere en forudsætning for samme. Pointen er blot, at begæret (og forpligtelsen) rettes mod forskellige mål afhængigt af, hvilken side af professionen der betragtes.

Ifølge Platon består det etiske dannelsesarbejde da i at forme individets naturlige

ge tilbøjelighed, dvs. tøjle begæret, og opdrage dem, der skal varetage henholdsvis forsvaret og driften af staten, således at de hver især udfører deres arbejde så professionelt, som muligt: "[På den måde] udføres så hver enkelt ting både i større omfang og på en bedre og lettere måde, når enhver kun udfører én ting i overensstemmelse med sine naturlige evner og på det rette tidspunkt og lader det øvrige ligge" (Platon, 1998:80-81)

Både for Platon og Weber drejer det professionelle mellemværende sig altså om at afgrænse og specialisere sig i forhold til andre faggrupper gennem formaliseringen af bestemte uddannelses- og udvælgelseskriterier. Professionen vinder derigennem samfundsmæssig legitimitet ved at etablere og håndhæve et bestemt vidensmonopol, der på én gang skaber øget specialisering og gensidig afhængighed.

Det professionelle mellemværende viser sig da netop i denne enhed af *differentiering* og *integrering*, nemlig som forskel og forpligtelse. Dette klassiske paradoks danner tillige hovedtemaet i Émile Durkheims sociologiske hovedværk: *Om den sociale arbejdsdeling* ([1902], 2000). Han beskæftiger sig her med mulighedsbetingelserne for det moderne, funktionelt differentierede samfund og stiller indledningsvist spørgsmålet: "Hvordan går det til, at individet, samtidigt med at det bliver mere autonomt, også bliver mere afhængigt af samfundet? Hvordan kan det være på én gang mere personligt og mere solidarisk?" (Durkheim 2000a:65).

Som hos Platon og Weber skal svaret, ifølge Durkheim, findes i dannelsen af en "korporativt segmenteret moral", dvs. en professionelt afgrænset etik. Som han skriver: "Kort sagt, eftersom arbejdsdelingen bliver den vigtigste kilde til den sociale solidaritet, bliver den samtidig grundlaget for den moralske orden. Man kan da bogstaveligt talt sige, at der i højerestående samfund ikke er pligt til at udvide vores virksomhed i bredden, men til at koncentrere og at specialisere den. Vi bør begrænse vores horisont, vælge en bestemt opgave og hellige os den helt og holdent... Den, som [...] har givet sig selv en veldefineret opgave, bliver hvert øjeblik mindet om den fælles solidaritetsfølelse af den faglige etiks tusind pligter" (ibid:353-354).

Også hos Durkheim er det – paradoksalt nok - den professionelle "begrænsning", dvs. det professionelle dannelsesregime, der er kilden til den fælles solidaritet, for så vidt som den netop definerer den "faglige etiks tusind pligter". I traditionslinien fra Platon til Weber og Durkheim ser vi da et forsøg på at redegøre for dette klassiske paradoks, at samfundets institutioner på én gang må tilgodese individuel autonomi (frihed) og korporativ sammenhængskraft (orden). Hos Durkheim bliver Platons "opdragende lidenskab" omsat til en korporativ "solidaritetsfølelse" og hos Weber til hengivelsen til "kaldsarbejdet". Hvor Durkheim imidlertid betragter Kooperationen og den sociale orden som et resultat af en strukturel *tvang*<sup>4</sup>, der determinerer det enkelte individ gennem ubevidste og kollektivt påtvungne tanke- og handlingsmønstre, ser Weber omvendt

---

4) (Jf. Guneriussen 2000:74)

den sociale orden som et produkt af særskilte individers interesser og rationelle adfærd<sup>5</sup>. Hvor Durkheim betragter de "sociale kendsgerninger som ting", der eksisterer uden for eller uafhængigt af individerne (Durkheim 2000b:58ff), betragter Weber derimod det sociale som en kontekstafhængig konstruktion af *mening*, der kan tilsluttes eller afvises af det enkelte individ. Selv om de altså iagttager det samme paradoks, når de frem til indbyrdes modstridende svar på den sociale ordens problem.

Til trods for den omfattende og vidt forgrenede ledelseslitteratur, der udspringer af denne tradition, er der endnu ikke udarbejdet et ledessprog, som bringer os hinsides det grundlæggende modsætningsforhold mellem professionel autonomi (frihed) og politisk kontrol (orden). Heller ikke de videnspolitiske organisations- og diskursanalyser og den gængse bureaukritik formår at tænke paradoksen til ende, men erklærer sig i bedste fald parat til at "slippe paradokserne løs" i nye "laboratorier for offentlig styring" (Majgaard 2009). Klaus Majgaard anfører således, at "paradokser er grundlæggende for enhver organisering, og at de ansporer til skabende samtaler og fælles handling, som kan forny udviklingen af de offentlige ydelser... Derfor må vi skabe frirum i vores organisationer, hvor paradokserne kan slippes løs. Sådanne rum kalder jeg for laboratorier" (ibid.:7).

Ifølge Majgaard skal "laboratorier" forstås som arbejdsprocesser, hvori man "lægger sig gennem paradokser" (ibid.:23). At bruge legen som metode eller ar-

---

5) (Jf. Månson 2000:93).

bejdsform bygger imidlertid på en række stærkt idealistiske præmisser, herunder forestillingen om en magtfri kommunikation, i hvilken vi kan: "engagere os i samtaler på en åben og spontan måde" og "acceptere den uforudsigelighed dette indebærer" samt "give afkald på behovet for at designe og styre kommunikationen" (ibid.:34). Dertil kommer, at laboratoriets deltagerkreds må være "åben og kun løst afgrænset", og at der skal kunne anvendes en "bred vifte af genrer og udtryksformer". Disse forudsætninger forekommer ikke bare vanskeligt realiserbare i praksis, men virker helt ude af trit med den politisk/strategiske tilgang til ledelse og organisation, der danner teoretisk afsæt for *Den politiske kriger* og *Militær etik og ledelse i praksis*.

Med disse (stærkt forenklede) nedslag i den sociologiske tradition har vi altså nok fået beskrevet det professionelle mellemværende og dets iboende paradokser, men endnu ikke fået anvist en farbar vej hinsides den binære rationalitet, mellem lidenskab og fornuft.

## Aristoteles og "den sunde fornuft"

I lighed med Bent Flyvbjergs studie af planlægning, politik og modernitet i *Rationalitet og magt* (1991) går vi derfor tilbage ad rationalitetens traditionslinie, for at spørge ikke blot, hvad der gik tabt, men også, hvad man stadig kan finde, og hvordan det binære rationalitetsbegreb på den baggrund muligvis kan reformuleres og udvides (ibid.:70). Denne bestræbelse leder os, ifølge Flyvbjerg, uvægerligt til Aristoteles, der ikke betragter lidenskab og fornuft som gensidigt udelukkende, med derimod som to samtidigt betingende aspekter af den etiske

kompetence, som han kalder *den etiske dyd*: "Da den etiske dyd er en sjælstilstand, hvor man træffer et valg, og da valget er attrå efter overvejelse, så må både tankegrunden være sand og attråen rigtig, hvis ellers viljevalget skal være godt, og attråen må forfølge, hvad fornuften bekræfter... Årsagen til handling er et viljevalg, årsagen til valget er attrå og tanken på et mål... Viljevalget er da enten en attrående tanke eller en tænkende attrå" (Aristoteles 1936:147).

Den "attrående tanke" eller den "tænkende attrå" - den "lidenskabelige fornuft" eller den "fornuftige lidenskab" - er altså selve grundlaget for den etiske dyd. Ifølge Aristoteles er det en form for fornuft, der vedrører situationer, hvor der skal træffes et valg (*viljevalg*) efter overvejelse. Den adskiller sig derved fra den form for fornuft, der vedrører de forhold, der følger af nødvendighed og er givet som enten sande eller falske. Den adskiller sig tillige fra den form for fornuft, som vedrører fremstilling og forarbejdning af ting.

Aristoteles udvider derved definitionen af rationaliteten ved at skelne mellem tre former for fornuft: *Episteme* (videnskabelig viden), *techne* (praktisk "know-how") og *phronesis* (dømmekraft el. "forstandighed"): Hvor *episteme* drejer sig om en teoretisk viden, der er invariabel i tid og rum, rettet mod universelle principper og lovmæssigheder, er *techne* forbundet med en praktisk og erfaringsbaseret viden rettet mod produktion (ex: håndværk, kunst). *Phronesis* er hverken videnskab eller kunst, men er den intellektuelle dyd, der forener dem begge. Den er orienteret mod værdier og sætter etikken og "den gode handling" i centrum. Aristoteles siger herom: "... da man ikke giver sig til at overveje og

drøfte de ting, der er til af nødvendighed, så kan forstandighed [*phronesis*] ikke være videnskab [*episteme*], så lidt som kunst [*techne*] – videnskab ikke, fordi vor færd er foranderlig, kunst ikke, fordi menneskelig handlen og fremstilling af ting er artsforskellige... Tilbage står da, at forstandighed er en sjælstilstand, der søger sandheden, med fornuft, i handlinger, som har de for menneskelige væsener gode og dårlige ting for øje... Og vi mener, at *sådan er også de, der styrer hus og rige*" (ibid.:151, min fremhævelse).

*Phronesis* drejer sig altså hverken om akademisk viden eller praktisk håndværk, men om *værdier* og evnen til at skelne mellem "gode og dårlige ting" som grundlag for handling. Som Flyvbjerg fremhæver, er *phronesis* "den intellektuelle aktivitet, som er relevant i forhold til *praxis*. Den fokuserer på det, der er variabelt. Det, som ikke kan fanges i universelle regler. Den forudsætter vekselvirkning mellem det generelle og det konkrete og kræver overvejelse, skøn og valg" (Flyvbjerg 1991:73).

Vi bemærker her, at Aristoteles forbinder *phronesis* direkte med den politiske videnskab og regeringskunsten hos dem, "der styrer hus og rige". Som han siger: "Politisk videnskab og forstandighed [*phronesis*] er den samme sjælstilstand, men set fra forskellige synspunkter. Ved forstandighed i statssager er én slags overordnet og styrende, den lovgivende; den anden, der drejer sig om enkeltheder, bær det navn, som egentlig er fælles for begge slags, politik. Denne sidste har at gøre med handling og overvejelse... derfor siger man, at kun den slags folk "driver politik", for disse alene udfører handlinger, ligesom håndværkere i en fabrik" (Aristoteles 1936:155-56).

*Phronesis* er således begrebet for en politisk etik, der forener to former for fornuft: Den almene, lovmæssige og den konkrete, situationsbestemte – under ét kaldet den "sunde fornuft" (*prudence*). Aristoteles formulerer dermed en offentlig embedsetik, der – i Teubners forstand – beror på en hybrid logik, dvs. en logik, som henviser til to modsatrettede rationaler på én gang: Det ene, der vedrører behovet for en retlig orden (lovgivning), som må forvaltes gennem bureaukratiske principper. Det andet, der henviser til enkeltsager og frihed til at udøve skøn i konkrete situationer, som må varetages gennem politisk forhandling. "Hybrid etik" består da ikke i at *minimere* forskellen mellem regler og skøn, orden og frihed, men tværtimod at *institutionalisere* den som selve mulighedsbetingelsen for at udøve professionel dømmekraft og forstandighed, dvs. "sund fornuft", i det offentlige embede. *Phronesis* bliver i denne forstand betegnelsen for den politiske krigers etiske kompetence, for som Aristoteles siger: "Forstandigheden viser sig ikke blot i kendskab til almindelige regler; den må også være kyndig i enkelthederne." (ibid.:155).

## Sammenfatning: Fra bureaukritik til professionsstrategi

Med afsæt i Teubners hybridlogik og Aristoteles politiske etik tegner vi således den teoretiske ansats til en professionsetik, som ikke tildeler normativ forrang hverken til krigerens eller sagsbehandlerens ledelsesræson, men som på een gang begriber det variable, kontekstafhængige (risikoledelse) og det invariable, kontekstuaafhængige (virksomhedsledelse) - ikke hver for sig, men samtidigt. Vi kan altså både betragte "lidenskabelige bureaukrater" og "rationelle krigere". Vi bevarer fornuften og Webers bureaukratiske etik, men tilsætter professionens

"opdragende lidenskab". For også sagsbehandleren nærer kærlighed til professionen og former sig selv som tillidsværdig risikotager. Også han må udvise "taktisk opsætsighed" og politisk tæft for at begå sig. Således forskydes den bureaukratiske ethos fra den blinde lydighed i retning af en professionsetik, der overskrider modsætningsforholdet mellem "politisk lydhørhed" og "professionel autonomi" og gør det ene til forudsætning for det andet. Med overgangen fra en binær til en *hybrid etik* fjerner vi altså ikke paradokserne, men rekonstruerer dem som et vedvarende og meningsproducerende *mellemværende* i det professionelle dannelsesarbejde.

Konsekvensen af disse betragtninger er:

1) Det professionelle skel mellem krigerens og sagsbehandlerens etik fastholdes og *indskærpes* som et gensidigt legitimerende og disciplinerende mellemværende – som forskel og forpligtelse. 2) Den binære opdeling mellem risikoledeelse og virksomhedsledelse, tillidslogik og tællelighedslogik, overskrides og *fordobles* i den hybride organisation: Både som kriger og sagsbehandler udøver man begge dele som strategiske, dvs. som etisk/politiske aktører. 3) Det etiske dannelsesarbejde fordrer professionel (selv)disciplinering på begge fronter og beror på et "tøjlet begær", dvs. et *strategisk* begær. 4) Den etiske kompetence kan således ikke reduceres til en snæver juridisk normering, men tilskrives i stedet en konkret strategisk (*phronetisk*) praksis, som forener lidenskab og fornuft: Den "attrående tanke/den tænkende attrå". 5) I den videnspolitiske feltanalyse er kontoret flyttet ud på slagmarken og kampen ind på kontoret. Den bureaukratiske skoling lader sig derfor ikke længere beskrive som en Kafka'sk

labyrinth af endeløse papirgange, men får snarere karakter af en "politisk fabrik", der producerer politiske krigere.

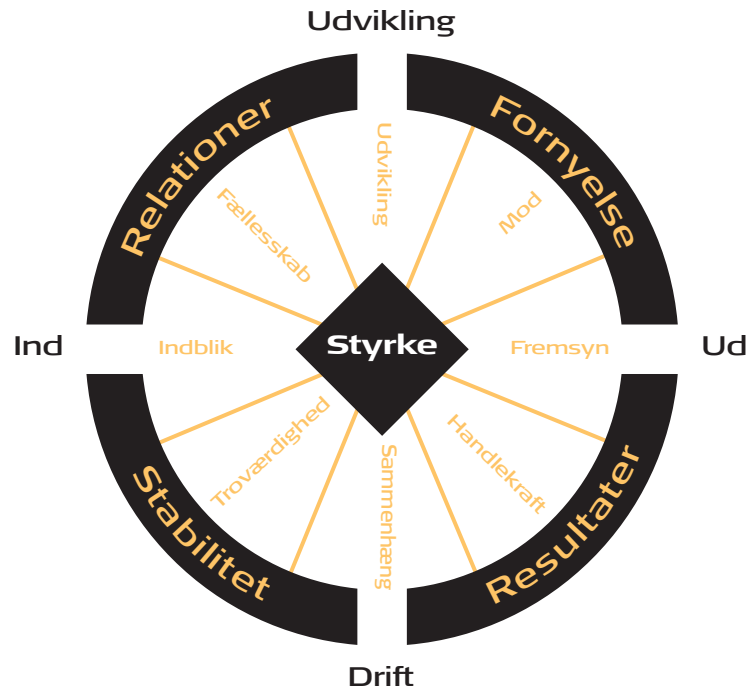
Disse betragtninger udgør naturligvis kun en tendenslæsning og ikke en restløs beskrivelse af den militære hverdagspraksis. Den politiske drejning i den militære profession åbner for flere spørgsmål, end den besvarer: Er politiseringen af "krigerens" og "sagsbehandlerens" professionelle kulturer og etiske protokoller gået for vidt? Hvor går grænsen mellem militærfaglig rådgivning og "politisk parathed" Og hvor bliver tilliden til professionen af i den politiske diskurs? Med *Den politiske kriger* udfolder vi paradokserne som et grundvilkår, organisationen må leve med og orientere sig ud fra – ikke som en destruktiv bureaukritik, men som en produktiv professionsstrategi.

## 4. Annex:

### De ni kendetegn på god ledelse

---

Fig.3: Udvikling



De ni kendetegn på god ledelse former tilsammen den ledelsesetik, der danner grundlag for al ledelse i Forsvaret, dvs. både "krigerens" og "sagsbehandlerens" praksis. De anviser med andre ord de principper for god ledelse, som skal ken-

detegne balancen mellem den operative og den administrative ledelsesræson i organisationen (Nørgaard et al. 2008:126). I Forsvarets Ledelsesgrundlag er de ni kendetegn beskrevet på følgende måde:

## 1. Styrke i opgaveløsningen

I centrum for de ni kendetegn på god ledelse står noget helt centralt for Forsvarets virksomhed nemlig styrke. Denne defineres ved integrationen af alle de øvrige kendetegn. Styrke opnås i denne forstand ved at ledelse udøves på den måde og i den ånd, som de otte andre kendetegn tilsammen beskriver. Styrke opnås således gennem fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab, udvikling og mod i opgaveløsningen. Kendetegnene gælder i alle sammenhænge, hvor der er behov for god ledelse.

## 2. Mod i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at tilsikre fornyelse, skal ledelse særligt være kendetegnet ved mod. Mod handler om at udvise risikovillighed ved at gøre op med nulfejlskulturer, skabe åbenhed for nytænkning og tilskynde og fastholde inspiration til udvikling. Ledelse kræver mod, idet ledelsesudøveren aldrig kan forvente at kunne handle på et fuldstændigt grundlag. Ofte vil behovet for ledelse netop være afledt af, at det konkrete handlingsgrundlag er mangelfuldt eller ude af harmoni i situationer, hvor beslutsom handling er påkrævet. Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve modig ledelse, er, at der skabes åbenhed over for nye løsninger, opbakning til at tage nye initiativer og tolerance overfor, at der begås fejl. Det er ligeledes fremmende, når rammerne

for opgaveløsningen gøres rummelige, og processer og procedurer giver mulighed for kreativ tænkning. Desuden virker det fremmende for engagement og vilje til forandring, når administrative krav og regler reduceres til det netop tilstrækkelige.

### 3. Handlekraft i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at skabe resultater, skal ledelse være særligt kendetegnet ved handlekraft. Handlekraft handler om at skabe resultater - ikke for enhver pris - men på en måde, der nyttiggør medarbejdernes ressourcer konstruktivt. Handlekraft handler også om at igangsætte og fastholde tempo ved at træffe de nødvendige beslutninger, korrigere undervejs og holde målet for øje. Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve handlekraftig ledelse, er, at der gives opbakning til at træffe beslutninger. Det kræver et højt informationsniveau og klarhed i målsætningen, samt at der kontinuerligt sker en delegering af ansvar for at beslutte mål, midler eller metoder så langt ud i Forsvaret som muligt.

### 4. Troværdighed i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at fastholde stabilitet, skal ledelse være særligt kendetegnet ved troværdighed. Troværdighed handler om i egen person at udvise det gode eksempel. Troværdighed handler også om at understøtte velovervejede og etisk forsvarlige handlinger på alle niveauer, skabe orden, sikkerhed og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen, uden at organisationen derved fastlåses i uhensigtsmæssige vaner og rutiner. Vilkår, der særligt fremmer

muligheden for at udøve troværdig ledelse, er reelle muligheder for at udvise synlig ledelse i handling og tale, samt at ledelsesudøveren har mulighed for selv at leve op til de krav, der stilles til andre. Loyalitet overfor trufne beslutninger fremmes ved at ledelsesudøveren i videst mulig omfang formidler baggrunden for beslutningen.

## 5. Fællesskab i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at udvikle relationer, skal ledelse være særligt kendetegnet ved fællesskab. Fællesskab handler om at skabe grundlag for at løfte i flok. Fællesskab handler også om at kunne skabe en organisation, der kan fungere som én organisme og samtidig give plads til mangfoldighed. Herunder fremme en anerkendende og meningsfuld dialog, der skaber energi og vilje til fælles handling. Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse, der fremmer fællesskab, er, at medarbejdere inddrages i beslutningsprocesser, og at der skabes dialog på tværs af hierarkier. Desuden virker det fremmende, at der gives mulighed for en bred nyttiggørelse af medarbejderressourcer, og at konflikter håndteres konstruktivt.

## 6. Fremsyn i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at understøtte fornyelse og skabe resultater, skal ledelse særligt være kendetegnet ved fremsyn. Fremsyn handler om at tilvejebringe en fælles overordnet udviklingsretning. Udviklingen skal ske under hensyntagen til, at der opsættes mål og rammer for nuværende og fremtidige opgaveløsninger. Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve

ledelse med fremsyn, er nedbrydning af Forsvarets vision til klare lokale mål, som skaber forståelse for Forsvarets ambitioner og forventninger til fremtidige resultater. Derudover vil klar prioritering af opgaverne, klarlæggelse af midlerne til at nå målene samt størst mulig delegering af beslutningsansvar understøtte en målrettet og engageret indsats.

## 7. Sammenhæng i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at skabe resultater og sikre stabilitet, skal ledelse særligt være kendetegnet ved sammenhæng. Sammenhæng handler om at skabe balance mellem opgaver og tilgængelige ressourcer. Sammenhæng omfatter også klarhed gennem en realistisk prioritering. Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve sammenhængende ledelse, er, at der skabes et tilstrækkeligt overblik over de ressourcer, som gør det muligt at nå gode resultater. Klarhed i styringen frem mod realistiske mål kræver hensigtsmæssig anvendelse af gode styringsværktøjer.

## 8. Indblik i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at skabe stabilitet og understøtte de menneskelige relationer, skal ledelse særligt være kendetegnet ved indblik. Indblik handler om at skabe balance mellem organisatorisk struktur og processer og den enkelte medarbejder. Det betyder, at ledelsesudøveren dels opbygger en god organisatorisk forståelse, og dels er parat til at træde ud af den formelle autoritet for derved at skabe grundlag for såvel gensidig tillid som tiltro til de organisatoriske rammer. Vilkår, der særligt fremmer muligheden for

at udøve ledelse med indblik, er adgang til information om organisationen samt mulighed for videndeling. Disse vilkår understøttes ved personlige relationer med åbenhed over for mangfoldighed, ligeværdighed og oprigtig interesse for andres personlige forhold.

## 9. Udvikling i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at understøtte de menneskelige relationer og skabe fornyelse i organisationen, skal ledelse særligt være kendetegnet ved udvikling. Udvikling handler om at skabe balance mellem kontinuerlig udvikling af krav til den organisatoriske fornyelse og udvikling af personlige kompetencer. Det fordrer udvikling af medarbejdernes perspektiver gennem læring og refleksion, sådan at de af sig selv kan finde nye løsninger og handlemuligheder i opgaveløsningen. Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve udviklingsorienteret ledelse, er, at understøtte et dynamisk læringsmiljø gennem tillid til et lokalt beslutningsansvar. Det kan ske ved at sikre, at de nødvendige personlige kompetencer og udviklingsmuligheder er til stede for at coache og blive coachet. Udvikling af Forsvaret sker dels ved nytænkning og dels ved eksterne krav samt endeligt den generelle samfundsudvikling. Disse forhold skal sammentænkes for at opretholde Forsvarets fortsatte legitimitet i en foranderlig omverden.

# Litteraturliste

Aristoteles (1936): *Ethica Nicomachea* ved Niels Møller, Levin og Munksgaard, København.

Du Gay, Paul (2000): *Hyldest til bureaukratiet*, Hans Reitzels Forlag, København.

Durkheim, Émile ([1893] 2000a): *Om den sociale arbejdsdeling*, Hans Reitzels Forlag, København.

Durkheim, Émile ([1895] 2000b): *Den sociologiske metodes regler*, Hans Reitzels Forlag, København.

Flyvbjerg, Bent (1991): *Rationalitet og magt, bind 1: Det konkrete videnskab*, Akademisk Forlag, København.

Gadamer, Hans Georg ([1960] 2007): *Sandhed og metode*, Academica, København.

Guneriussen, Willy (2000): *Emile Durkheim*, i *Klassisk og moderne samfundsteori*, Hans Reitzels Forlag, København.

Hutter, Michael & Gunther Teubner (1993): *The Parasitic Role of Hybrids*, i *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)* 149/4, p. 706 – 715, J.C.B. Mohr, Tübingen.

Knudsen, Tim (2007): *Fra folkestyre til markedsdemokrati. Dansk demokratihistorie efter 1973*, Akademisk Forlag, København.

Majgaard, Klaus (2008): *Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring*, Økonomistyring og Informatik, 24. årgang 2008/2009 nr. 3, Juristernes og Økonomernes Forlag, København.

Månson, Per (2000): *Max Weber*, i *Klassisk og moderne samfundsteori*, Hans Reitzels Forlag, København.

Nørgaard, Katrine, S. Thorbjørnsen & V. Holsting (2008): *Militær etik og ledelse i praksis*, Forsvarsakademiet, København.

Platon (1992): *Symposion*, Gyldendal, København.

Schmidt, Lars-Henrik (1988): *Viljen til orden*, MODTRYK, Aarhus.

Teubner, Gunther (1993): *The Many-Headed Hydra: Networks as Higher-Order Collective Actors*, i Joseph McCahery, S. Piciotto & C. Scott (eds.), *Corporate Control and Accountability*, p. 41-60, Clarendon Press, Oxford.

